



Šola za ravnatelje

Predoslje 39
4000 Kranj
Slovenija

POROČILO O DELU ŠOLE ZA RAVNATELJE 2009

KAZALO

1	UVOD	3
1.1	Kratka predstavitev	3
1.2	Vizija in poslanstvo zavoda	3
1.3	Organiziranost	5
1.4	Kadrovski pogoji	5
1.5	Kratek prikaz dejavnosti	6
2	Redne naloge javnega zavoda (javna služba)	9
2.1	Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit	9
2.1.1	Šolsko leto 2008/2009	9
2.1.2	Šolsko leto 2009/2010	9
2.1.3	Evalvacija programa	10
2.2	Mreže učečih se šol	10
2.2.1	Mreže učečih se šol/vrtcev 1	10
2.2.1.1	Evalvacija programa	11
2.2.2	Mreže učečih se šol/vrtcev 2	11
2.2.2.1	Evalvacija programa	12
2.2.3	Ravnatelji v Mrežah 1 in 2	12
2.2.3.1	Evalvacija programa	13
2.3	Strokovna srečanja	13
2.3.1	Nadaljevalni program šole za ravnatelje v letu 2009	13
2.3.2	XI. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev	13
2.3.3	XIII. strokovni posvet Vodenje v izobraževanju	14
2.3.4	Strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev	15
2.3.5	Evalvacija strokovnih srečanj	15
3	Projektne naloge	15
3.1	Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	15
3.1.1	Evalvacija programa	16
3.2	Znanstveno raziskovalni projekti	16
3.2.1	Nasilje v šolah: konceptualizacija, prepoznavanje in modeli preprečevanja in obvladovanja	16
3.2.2	Politike, strategije in organizacijska načela vzgoje in izobraževanja v 21. stoletju	17
3.3	Razvojno raziskovalni projekti	17
3.3.1	Ravnatelji raziskujejo svoje delo – Akcijsko raziskovanje	17
3.3.1.1	Evalvacija programa	18
3.3.2	Vodenje za učenje	18
3.3.2.1	Evalvacija programa	19
3.3.3	Razvoj ravnateljstva	19
4	Mednarodna dejavnost	20
4.1	Mednarodni projekti	20
4.1.1	CECE - The role of school leadership in creating a learning environment that is conducive to effective learning with special regard to the improvement of the quality of teacher activity	20
4.2	Mednarodne konference – Udeležba na konferencah/seminarjih	20
5	Založniška dejavnost	21
6	Projekti in programi Evropskih strukturnih skladov	21
6.1	Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v izobraževanju in usposabljanju - Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol) (ESS 1)	21
6.2	Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol)	23
6.3	Vloga avtonomnega javnega zavoda. Sofinanciranje profesionalnega usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju v letih 2008, 2009, 2010 in 2011	25

1 UVOD

1.1 Kratka predstavitev

Šola za ravnatelje (v nadaljevanju ŠR) je javni zavod na področju vzgoje in izobraževanja, ki ga je leta 1995 za izobraževanje in usposabljanje ravnateljev in kandidatov za ravnatelje ustanovila Vlada RS.

Zavod je ustanovila Vlada Republike Slovenije 7. septembra 1995 s sklepom o ustanovitvi št. 022-04/95-22/1-8. Dne, 18. marca 2008, je Vlada RS sprejela nov sklep o ustanovitvi, ki je ob manjših spremembah na podlagi nove zakonodaje, določil nov sedež zavoda. V skladu z aktom o ustanovitvi ŠR izvaja dejavnost izobraževanja odraslih in drugega izobraževanja, izdajanja knjig, revij in periodike ter raziskovanja in eksperimentalnega razvoja na področju izobraževanja. Dejavnost ŠR je javna služba, z dejavnostjo, ki je v javnem interesu.

1.2 Vizija in poslanstvo zavoda

Z usposabljanjem, projekti in raziskavami na področju vzgoje in izobraževanja izboljšati vodenje in kakovost šol ter vplivati na boljše dosežke učencev.

Dolgoročni cilji ŠR:

- z usposabljanjem ravnateljev ter drugih strokovnih delavcev razvijati profesionalizem in izboljšati učenje na vseh ravneh,
- izboljševati prakso vodenja in spodbujati celovite pristope pri delovanju vzgojno izobraževalnih organizacij,
- razvijati in uveljavljati pristope h kakovosti v vzgoji in izobraževanju,
- povezovati slovenske institucije, strokovnjake in praktike na področju izobraževanja,
- prenašati rezultate raziskav, teorij in strokovnih rešitev v šolsko prakso,
- izvajati dejavnost v svetovni razsežnosti.

Cilji v letu 2009:

- izvesti programe Evropskih strukturnih skladov na področju zagotavljanja in ugotavljanja kakovosti ter profesionalnega razvoja,
- izvesti program šole za ravnatelje in ravnateljski izpit,
- pripraviti in pilotsko izvesti program Razvoj ravnateljevanja,
- izvesti program mentorstva novoimenovanim ravnateljem,
- izvesti program Mreže učečih se šol/vrtcev,
- pripraviti in izvesti strokovna srečanja,
- izvesti programe akcijskega raziskovanja in vodenja za učenje za ravnatelje,
- publicistična dejavnost,
- izvajati znanstveno raziskovalne in razvojne projekte,
- sodelovati s sorodnimi institucijami,
- mednarodna dejavnost,
- spodbujanje profesionalnega razvoja zaposlenih.

Prednostne naloge v letu 2009 so bile:

- izvedba projektov ESS pridobljenih na javnih razpisih v letu 2008,
- priprava in pilotska izvedba programa celovitega usposabljanja ravnateljev po dveh mandatih, šola za ravnatelje 2,
- usposabljanje ravnateljev mentorjev za mentorstvo novoimenovanim ravnateljem,
- ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti ter izvedba samoevalvacije v Šoli za ravnatelje evalvacija in spremembe programa Mrež učečih se šol.

Dejavnost so posebej zaznamovali projekti Evropskih strukturnih skladov, tako zaradi strokovne zahtevnosti uvajanja novih vsebin kot zaradi obsega dejavnosti, novih zaposlitvev in zahtevnega finančnega poslovanja.

O izvedbi projektov smo redno poročali v skladu s pravili ESS. Za zagotovitev likvidnosti poslovanja, ki je bila otežena zaradi zamikov pri plačilu zahtevkov, smo morali najeti kredita.

Dejavnost projektov je imela veliko pozitivnih učinkov. Omogočila je nove zaposlitve, poglobljeno strokovno in raziskovalno delo in velik obseg sodelovanja s šolami, ravnatelji in drugimi strokovnimi delavci.

Spremenila se je vloga Šole za ravnatelje v šolskem sistemu, saj vodimo nacionalni projekt uvajanja kakovosti in uspešno sodelujemo s konzorcijskimi partnerji; Zavodom RS za šolstvo, Državnim izpitnim centrom in Centrom RS za poklicno izobraževanje.

Izvedba projekta je omogočila tudi sodelovanje s številnimi univerzitetnimi slovenskimi in tujimi strokovnjaki, širše mednarodno sodelovanje in publicistično dejavnost.

Ovira pri izvedbi projektov ESS je bilo finančno poslovanje, kjer smo morali pokriti stroške DDV in obresti projektov Evropskih strukturnih skladov ter ne izplačanih stroškov v zahtevkih ESS.

Avgusta 2009 smo kot konzorcijski partnerji s Filozofsko fakulteto Univerze v Mariboru oddali prijavo na javni razpis projekta ESS za sofinanciranje profesionalnega usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju za razvijanje ključne kompetence učenje učenja v letih od 2009 do 2014. Konzorcijska partnerja sta še Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani in Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije Celje.

Prijava je bila uspešna, tako bomo v letu 2010 pričeli z izvedbo projekta.

Projektna dejavnost se je prepletala z redno dejavnostjo Šole za ravnatelje. V projektih smo upoštevali in uvajali uspešne oblike dela v ŠR, nova spoznanja iz projektov pa vnašali v vsebine redne dejavnosti.

Pri programih v okviru nacionalnih projektov moramo posebej poudariti priprave na izvedbo novega programa usposabljanja ravnateljev po drugem mandatu, ki jo bomo pričeli marca 2010.

Posebej izpostavljamo kadrovske spremembe v tem obdobju. Zaradi zaposlitve na MŠŠ sta odšla mag. Vinko Logaj in mag. Renata Zupanc Grom. Zaposlili smo dr. Mihaela Zavašnik Arčnik, Rada Kostrevca, Sanjo Gradišnik, Andreja Savarina, Evo Valant, Polono Hamler, dr. Tatjano Ažman, Aleksandro Teskač. Vključevanje osmih novih delavcev je bil strokovni in človeški izziv, ocenjujemo, da smo bili pri tem uspešni, saj smo izvedli tako vse dosedanje, kot nove dejavnosti.

Naziv: Šola za ravnatelje

Skrajšano ime: ŠR
Sedež: Predoslje 39, 4000 Kranj
Tajništvo: Predoslje 39, 4000 Kranj
Telefon: 04 5951 260
Telefaks: 04 5951 261
E-pošta: info@solazaravnatelje.si; tajnistvo@solazaravnatelje.si
Naslov spletne strani: www.solazaravnatelje.si

1.3 Organiziranost

ŠR vodi direktor, ki je poslovodni organ zavoda. ŠR ima svet šole kot organ upravljanja in strokovni svet, kot strokovni organ. Za opravljanje znanstveno-raziskovalne in razvojne dejavnosti je ŠR ustanovila raziskovalno skupino Inštitut za vodenje v izobraževanju – IVI.

Direktor: dr. Andrej Koren

Svet šole od februarja 2008: dr. Andreja Barle Lakota, MŠŠ, Urad za razvoj šolstva (predsednica), Noel Škerjanec, MŠŠ, Olga Jukič, MŠŠ, Peter Debeljak, MŠŠ, Nataša Mihelič Kolonič, MŠŠ, Tatjana Prešeren, Skupnost vrtcev Slovenije, Milan Rejc, Združenje ravnateljev osnovnih šol Slovenije, Nives Počkar, Zveza združenj in skupnosti srednjih šol in dijaških domov RS, mag. Polona Peček, Šola za ravnatelje. Januarja 2010 je minister za šolstvo in šport razrešil člana sveta Noela Škrjanca in v svet šole do konca tega mandata imenoval mag. Renato Zupanc Grom.

Strokovni svet v letu 2009: dr. Andrej Koren, dr. Tatjana Ažman, mag. Mateja Brejc, dr. Justina Erčulj, Ksenija Mihovar Globokar, Sanja Gradišnik, mag. Renata Zupanc Grom, Rado Kostrevc, Doroteja Lešnik Mugnaioni, dr. Silvo Marinšek, mag. Polona Peček, Alenka Jurič Rajh, mag. Petra Rozman, Andrej Savarin, dr. Mihaela Zavašnik Arčnik, Petra Weissbacher.

Raziskovalna skupina Inštituta za vodenje v izobraževanju: izr. prof. dr. Andrej Koren, doc. dr. Justina Erčulj, dr. Mihaela Zavašnik Arčnik, viš. pred. dr. Silvo Marinšek, viš. pred. mag. Mateja Brejc, mag. Polona Peček, Alenka Jurič Rajh, Ksenija Mihovar Globokar.

1.4 Kadrovski pogoji

Zaposlitve v ŠR so usklajene z aktom o sistemizaciji, za del zaposlenih zagotavljamo sredstva iz projektov.

Za opravljanje nalog s področja dejavnosti, ki se financira iz sredstev državnega proračuna na podlagi Letne pogodbe o financiranju Šole, je skupaj potrebno 10 delovnih mest in sicer:

- 7 predavateljev in višjih predavateljev
- 1 poslovni sekretar
- 1 poslovni sekretar VI.
- 1 direktor.

Za opravljanje dodatnih nalog določenih dejavnosti v Letnem delovnem načrtu, za izvedbo katerega se zagotavlja sredstva iz državnega proračuna, je skupaj potrebno 7 delovnih mest in sicer:

- 7 predavateljev in višjih predavateljev

Za opravljanje nalog projektov, ki se financirajo in evropskih socialnih skladov, je skupaj potrebno 21 delovnih mest in sicer:

- 17 predavateljev in višjih predavateljev
- 3 poslovni sekretarji
- 1 poslovni sekretar VI.

Preglednica 1: Število zaposlenih po izobrazbi v letu 2009

Izobrazba	2006	2007	2008	2009
Doktorat	5	6	5	5
Magisterij	7	6	6	6
Specializacija	2	2	2	1
Visoka izobrazba	2	1	1	7
Višja šola	0	0	2	1
Srednja šola	2	2	2	1
Skupaj zaposlenih	17	17	17	21

V seznamu so upoštevani tudi javni uslužbenci, ki v zavodu niso bili zaposleni vse leto.

V programih Šole za ravnatelje je sodelovalo tudi 93 zunanjih strokovnjakov iz Slovenije in tujine

1.5 Kratek prikaz dejavnosti

Preglednica 2: Število udeležencev v programih ŠR

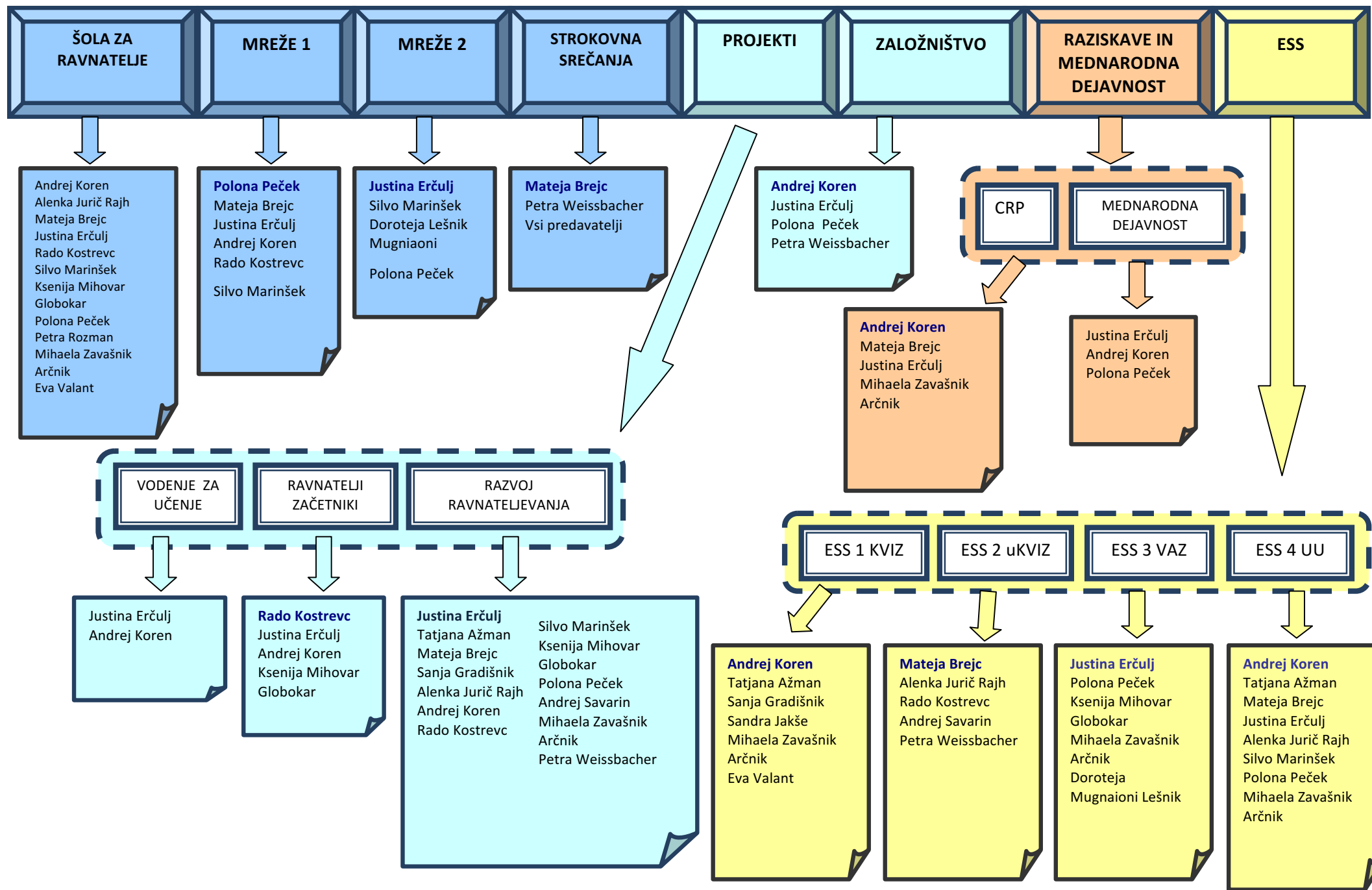
Program	2008	2009
Šola za ravnatelje	110	115
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	41	39
Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev	292	265
Nadaljevalni program Šole za ravnatelje	308	407
Posvet Vodenje v izobraževanju	321	135
Mreže učečih se šol I	2012	995
Mreže učečih se šol II	3549	3549
Projekti	36	35
Strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev	854	1043
Projekti – strukturni skladi	562	3.897
SKUPAJ	8085	10.479

Preglednica 3: Število skupin ali izvedb v šolskih letih

Program	Število skupin/izvedb	
	2008/09	2009/10
Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit	6	6
Mreže učečih se šol/vrtcev I	4	2
Mreže učečih se šol/vrtcev II	9	9
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	4	5
Strokovna srečanja in posveti	9	9
Strokovni posvet pomočnikov ravnateljev	1	1
Nadaljevalni program Šole za ravnatelje	2	2
Strokovni posvet Vodenje v izobraževanju	1	1
Strokovno srečanje ravnateljev vrtcev	1	1
Strokovno srečanje ravnateljev osnovnega šolstva	1	1
Strokovno srečanje ravnateljev srednjega šolstva	1	1

Strokovno srečanje - Izobraževanje odraslih	0	1
Program ESS 1	1	1
Program ESS 2	11	11
Program ESS 3	10	10
SKUPAJ	61	61

Slika 1: Prikaz dejavnosti Šole za ravnatelje



2 Redne naloge javnega zavoda (javna služba)

2.1 Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit

2.1.1 Šolsko leto 2008/2009

V program je bilo v šolskem letu 2008/09 vpisanih 110 udeležencev. Izvedli smo 42 tridnevni modulov predavanj, junija smo podelili 110 potrdil o udeležbi v programu ŠR in ravnateljskih izpitov (vključno s skupino D08, ki je zaključila svoj dvoletni program).

V okviru programa smo 30. in 31. januarja 2009 izpeljali enodnevne (6-urne) izbirne vsebine. Pripravili smo module, s katerimi smo udeležencem kot del obveze ponudili različne aktualne vsebine s področja vodenja v izobraževanju:

- Kakovost v izobraževanju
- Načrtovanje in razvoj profesionalne kariere posameznika
- Sodelovanje s starši – da, toda kako?
- Marketinška kultura v šoli
- Pomen podatkov za izboljševanje prakse vodenja,
- Uresničevanje človekovih in otrokovih pravic v šoli – kultura šole in odgovornost ravnatelja,
- Načrtovanje in vodenje projektov

Pri izbirnih vsebinah so sodelovali tudi zunanji strokovnjaki in sicer Brigita Urh, Urad varuha človekovih pravic in Urša Bajželj ter Andreja Lenc, CMEPIUS.

Preglednica 4: Število vpisanih v program šole za ravnatelje 2006–2009

Šolsko leto	Število skupin	Število udeležencev
2006/07	7	131
2007/08	7	140
2008/09	6	110
2009/10	6	115

Opomba: Skupine, ki opravljajo program v dveh šolskih letih, so zajete v šolsko leto, v katerem se v program vključijo.

V skladu s 106. členom Zakona o financiranju in organizaciji vzgoje in izobraževanja, smo izvajali tudi izpite za kandidate, ki so končali podiplomski študij in jim je Strokovni svet RS za splošno izobraževanje na podlagi primerjave vsebin študija z vsebinami ravnateljskega izpita priznal del obveznosti ravnateljskega izpita. Za njih smo v letu 2009 pripravili 2 seminarja za pripravo na izpite. Na pripravah smo jim predstavili vsebine modula, obveznosti, usmeritve za pripravo na izpit ter pripravo seminarske naloge.

Izdali smo 22 ravnateljskih izpitov kandidatom, ki so na podlagi 106. člena ZOFVI in sklepa Strokovnega sveta za splošno izobraževanje v letu 2008/09 opravljali le del obveznosti ravnateljskega izpita.

2.1.2 Šolsko leto 2009/2010

V šolskem letu 2009/2010 bomo izvajali v letu 2008/09 prenovljene vsebine programa šola za ravnatelje, pisne obveznosti in evalvacijo. Pomembna novost profesionalnega razvoja udeležencev programa je listovnik.

V skladu s 106. členom Zakona o financiranju in organizaciji vzgoje in izobraževanja smo aprila razpisali vpis v program šole za ravnatelje in opravljanje ravnateljskega izpita. Obseg vpisa smo prilagodili številu prijav in izbiri izvedb. Za vpis so morali kandidati izpolnjevati pogoje, ki so določeni za imenovanje ravnatelja.

V program je v šolskem letu 2009/10 vključenih 135 udeležencev (7 skupin), od teh je 20 udeležencev (1 skupina), ki so vpisani v dvoletni program in bodo izobraževanje zaključili junija 2010. Predavanja za vsako skupino potekajo v 6 modulih po tri dneve in enem izbirnem modulu:

- 1 skupina ima predavanja od torka do četrтка,
- skupine od petka do nedelje,
- skupini v času šolskih počitnic.

Ravnateljski izpit izven programa šole za ravnatelje v šolskem letu 2009/10 opravlja 1 kandidatka.

Predvidevamo, da bo v šolskem letu 2009/10 po sklepu Strokovnega sveta splošnega izobraževanja opravilo ravnateljski izpit 30 kandidatov.

2.1.3 Evalvacija programa

V programu smo izvedli več oblik evalvacij: sprotne evalvacije, končna evalvacija programa, skupinski razgovor na zaključku programa in individualni razgovor o mapi dosežkov, ki so pokazale, da izvedbo programa šole za ravnatelje lahko na podlagi skupnih povprečij ocen končne evalvacije ocenimo kot pozitivno. Vsebina, način dela, mapa dosežkov in organizacija je bila ocenjena pozitivno, v naslednjem šolskem letu bomo dali prednost:

- rednemu obveščanju o izpitnih obveznostih in načinov opravljanja le-teh;
- poudarek na spodbujanju prebiranja in uporabe strokovne literature;
- izboljšanje organizacijskih vidikov izvedbe programa.

2.2 Mreže učečih se šol

2.2.1 Mreže učečih se šol/vrtcev 1

V šolskem letu 2008/09 se je programa Mreže učečih se šol/vrtcev 1 (Mreže 1) udeležilo 30 vrtcev, osnovnih in srednjih šol. V letu 2009 so se razvojni timi udeležili 24-urnega seminarja Sodelovalno učenje in reševanje problemov, 16 urnega seminarja Načela učeče se organizacije, uvodne delavnice in 4 vmesnih delavnic za razvojne time.

Posebej smo organizirali srečanja za ravnatelje, ki so se udeležili uvodnega srečanja, 2 vmesnih delavnic in zaključnega srečanja. Vključili smo zunanje strokovnjake.

V program je bilo vključenih 995 udeležencev, izdali smo enako število potrdil o udeležbi na seminarjih v okviru programa (v skladu s Pravilnikom o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju. Ur. l. RS, št. 64/2004) in potrdil o sodelovanju z javnim zavodom Šolo za ravnatelje (v skladu s Pravilnikom o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive UR. l. RS 54/2002).

Na podlagi prijav na razpis za vključitev v Mreže 1 v šolskem letu 2009/10 smo oblikovali 2 mreži, v katere sta vključena 2 vrtca in 14 osnovnih šol. Šole, vrtci in njihovi razvojni timi so do konca leta izvedli prve delavnice po programu. Delavnice za razvojne time so vodili koordinatorji ŠR, vključevali smo zunanje sodelavce.

Preglednica 5: Mreže učečih se šol/vrtcev 1

	OŠ		SŠ		V		SKUPAJ	
	št. mrež	št. šol	št. mrež	št. šol	št. mrež	št. vrtcev	št. mrež	št. šol
2006/07	4	43	1	5	2	12	7	60
2007/08	4	32	1	10	1	10	6	52
2008/09	4	21	0,5	4	0,5	5	4	30
2009/10	2	14	0	0	1	2	2	16

Nekatere osnovne šole so vključene v mreže skupaj z vrtci.

2.2.1.1 Evalvacija programa

V letu 2009 smo opravili evalvacijo o Mrežah 1 v šolskem letu 2008/09. Evalvacijsko poročilo je uvrščeno v dokumentacijo Mreže 1.

2.2.2 Mreže učečih se šol/vrtcev 2

V šolskem letu 2008/09 je potekalo delo v 6 tematskih Mrežah 2:

- Razvijanje klime za uspešno delo,
- Strategije za preprečevanje nasilja,
- Vodenje razreda,
- Izboljšave na področju rabe IKT,
- Sodelovanje s starši,
- Komunikacija.

Junija 2009 smo program, v katerega je bilo vključenih 85 zavodov, od tega 12 vrtcev, 60 osnovnih in 9 srednjih šol zaključili. V program je bilo vključenih 3549 udeležencev.

K vključitvi smo z razpisom maja 2009 ponovno povabili šole in vrtce, ki so bile že vključene v izobraževanje Mreže 1. Na podlagi števila prijav in razpisanih tematskih mrež, smo oblikovali 9 mrež z naslednjimi področji izboljšav:

- Strategije za preprečevanje nasilja (1 skupina)
- Razvijanje klime za uspešno delo (3 skupine)
- Vodenje razreda (2 skupini)
- Izboljšave na področju uporabe informacijsko komunikacijske tehnologije (1 skupina)
- Sodelovanje s starši (2 skupini)

V mreže učečih se šol/vrtcev 2 je v šolskem letu 2009/10 vključenih 72 zavodov, od tega 11 vrtcev, 53 osnovnih in 8 srednjih šol.

Preglednica 6: Mreže učečih se šol/vrtcev 2

	Število mrež		vrtci		osnovne šole		srednje šole		Število zavodov	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Tematska mreža										
Strategije za preprečevanje nasilja	1	1	0	0	14	7	1	0	19	7
Razvijanje klime za uspešno delo	3	3	4	4	15	15	6	6	25	25
Vodenje razreda	2	2	0	0	14	15	1	1	15	16
Izboljšave na področju rabe IKT	1	1	0	1	7	6	0	0	7	7
Sodelovanje s starši	2	2	8	6	10	10	1	1	19	17
Skupaj zavodov	9	9	12	11	60	53	9	8	85	72

2.2.2.1 Evalvacija programa

Poleg protnega spremljanja izvedbe programa, so ob zaključku razvojni timi vseh vključenih zavodov oddali zaključno poročilo, v katerem so evalvirali dosežke v svojem zavodu. Poročila vsebujejo naslednje elemente:

- Predstavitev tima
- Motive za vključitev v izbrano temo
- Izhodiščno stanje za izboljševanje področja
- Akcijski načrt s cilji
- Spodbude, težave – z vidika razvojnega tima
- Dosežke v projektu
- Predstavitev dejavnosti, s katerimi boste poskrbeli za trajnost spremembe?

Poročila je analiziral vsak koordinator in bodo osnova za načrtovanje dela v posameznih tematskih Mrežah 2, hkrati pa vsebujejo tudi primere praktičnih rešitev.

V letu 2008/2009 smo pripravili tudi okvir celovite evalvacije Mrež 2, s katero bomo ovrednotili različne vidike programa, kot na primer doseganje splošnih in tematsko specifičnih ciljev programa, učinkovitost vlog različnih udeležencev v programu, sodelovalnost in mreženje pri uvajanju izboljšav na različnih ravneh.

Evalvacijo izvajamo v okviru projektov ESS, saj izvedba mrež nudi pomembne podatke za uvajanje in zagotavljanje kakovosti. Vprašalnike smo razdelili vsem ravnateljem, članom razvojnih timov in strokovnim delavcem šol, vrtcev in domov, ki so bili vključeni v Mreže 2. Podatki so v fazi obdelave.

2.2.3 Ravnatelji v Mrežah 1 in 2

V programu Mrež 1 in 2 je ravnateljeva vloga posebej pomembna, tako moramo ravnatelje z usposabljanjem spodbuditi, da bodo znali metodo Mrež izkoristiti za siceršnje uvajanje izboljšav – sprememb. Prav tako naj bi sodelovanje, ki se razvije med strokovnimi delavci, znali upoštevati in hkrati izkoristiti pri svojem vodenju.

V šolskem letu 2008/09 smo usposabljali 13 skupin.

Program sledi naslednjim ciljem:

- ravnatelji se v skupini seznajajo s pričakovanji članov šolskega tima,
- spoznajo različne oblike in tehnike vodenja za uporabo izkušenj in znanj šolskih timov,
- izmenjujejo izkušnje pri vodenju za uvajanje sprememb in izboljšav na šoli,
- prepoznavajo pomen elementov vodenja pri svojem delu,

- oblikujejo strategije vodenja za nastanek učeče se šole, se usposabljaajo za sodelovalno vodenje v šolah.

Področja izboljšav v Mrežah 2:

- vloga ravnateljev v Mrežah 1 in 2,
- vodenje za učenje,
- distribuirano vodenje,
- vodenje v podporo razvojnim timom – akcijski načrt in izvedba dejavnosti,
- evalvacija nove vloge ravnateljev v Mrežah 2.

Delo v programu poteka v obliki skupnih srečanj, kjer udeleženci spoznavajo sodobna teoretična izhodišča s področja vodenja. Uporabljene so aktivne oblike dela. Nova spoznanja ravnatelji uporabijo v svojih kolektivih.

2.2.3.1 Evalvacija programa

V letu 2009 smo opravili evalvacijo programa Ravnatelji v Mreži 1 in 2 v šolskem letu 2008/09. Poročilo je uvrščeno v dokumentacijo projekta.

2.3 Strokovna srečanja

2.3.1 Nadaljevalni program šole za ravnatelje v letu 2009

Nadaljevalne programe ŠR smo izvedli 20. in 21. 1. 2009 (ravnatelji z območij izven Ljubljane, Maribora in Ptuja) ter 22. in 23. 1. 2009 (ravnatelji z območja Ljubljane, Maribora in Ptuja).

Vsebine srečanja 2009:

- Prednostne naloge Ministrstva za šolstvo in šport 2009, dr. Igor Lukšič, MŠŠ;
- Register tveganja in izjava o oceni notranjega nadzora financ, razmejitve pridobitne in nepridobitne dejavnosti, predvidene novosti v Zakonu o računovodstvu, dr. Tatjana Horvat, Fakulteta za management;
- aktualne teme s področja zakonodaje, Ksenija Mihovar Globokar, Služba Vlade RS za zakonodajo,
- Ključne zahteve zakonodaje na področju evidenc dela, Osnovne zahteve zakonodaje v zvezi s trpinčenjem na delovnem mestu, mag. Borut Brezovar, glavni inšpektor RS za delo.

Pripravili smo delavnice, ki so jih vodili predavatelji Šole za ravnatelje in ravnatelji vključeni v program projekta Vodenje za učenje:

- Spremljanje procesa učenja otrok v vrtcih,
- Refleksija v strokovnih aktivih – priložnost za profesionalni razvoj zaposlenih,
- Vloga ravnateljev pri delu strokovnih aktivov.

Srečanja se je v obeh terminih udeležilo 407 ravnateljev.

2.3.2 XI. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev

Od 10. do 12. februarja smo izvedli XI. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev z naslovom Vloga pomočnika ravnatelja v spreminjajočem se vzgojno-izobraževalnem okolju. Na posvetu smo opredelili kaj je odgovornost v današnjem času, kaj je profesionalna odgovornost in se v delavnicah spraševali o odgovornosti pomočnika ravnatelja. V sklopu delavnic in okroglih miz smo obravnavali tudi aktualne teme s področij predšolske vzgoje, osnovnega in srednjega šolstva.

Poleg predavateljev ŠR smo v izvedbo posveta vključeni tudi zunanje sodelavce.

Srečanja se je udeležilo 275 pomočnikov ravnateljev.

Vsebine srečanja 2009:

- Pomočnik ravnatelja in podravnatelj, mag. Vinko Logaj, Šola za ravnatelje;
- Izobraževanje v času sprememb, dr. Tony Townsend, Univerza Glasgow, Škotska;
- Ključne zahteve zakonodaje na področju evidenc dela, Osnovne zahteve zakonodaje v zvezi s trpinčenjem na delovnem mestu, mag. Borut Brezovar, glavni inšpektor RS za delo.

Pripravili smo naslednje delavnice:

- Vloga pomočnika ravnatelja v spreminjajočem se vzgojno-izobraževalnem okolju, predavatelj Šole za ravnatelje;
- Spodbujanje razvoja nadarjenosti v vrtcu, mag. Tanja Bezič, Zavod RS za šolstvo;
- Individualizacija in diferenciacija v osnovnih šolah, mag. Vera Bevc in Vladimir Milekšič, Zavod RS za šolstvo;
- Postopki odločanja v srednjem šolstvu, Neda Marunica Lampič, Ministrstvo za šolstvo in šport,
- Aktualne teme na področju vzgoje in izobraževanja, predstavniki Ministrstva za šolstvo in šport.

2.3.3 XIII. strokovni posvet Vodenje v izobraževanju

Na vsakoletnih posvetih Vodenje v izobraževanju se osredotočimo na aktualne teme s področja izobraževanja. Na posvetu spodbujamo udeležence k aktivnemu sodelovanju na predavanjih in delavnicah, predvsem pa k predstavitvam primerov dobre prakse in raziskav z referati, prispevki na okroglih mizah in plakati.

Od 31. marca do 2. aprila 2009 smo izvedli XIII. strokovni posvet Vodenje v izobraževanju, ki je bil namenjen odgovornosti v vzgoji in izobraževanju, predstavitvi različnih pristopov, izmenjavi izkušenj in dobre prakse in oblikovanju pogleda naprej.

Vsebine srečanja 2009:

- Od instrumentalne h generični razsežnosti znanja, dr. Andreja Barle Lakota, MŠŠ;
- Spodbude in ovire na poti do poglobljenega učenja in kakovostnega znanja, ddr. Barica Marentič Požarnik, UL, Filozofska fakulteta;
- Poglobljeno vodenje za poglobljeno učenje, dr. Tony Townsend, Univerza v Glasgowlu, Škotska;
- Vpliv vključevanja staršev na dosežke otrok, dr. Silvo Marinšek, Šola za ravnatelje;
- Nova paradigma v razumevanju šolske pravičnosti, dr. Zdenko Medveš, UL, Filozofska fakulteta;
- Poročilo o ugotovitvah inšpekcijskega nadzora na področju vzgoje in izobraževanja v letu 2008, Tomaž Rozman, Inšpektorat RS za šolstvo in šport.

Plenarna predavanja so bila prepletena s predstavitvami dobre prakse in pogledi aktivnih delavcev na odgovornost v vzgoji in izobraževanju.

Na posvetu, ki se ga je udeležilo 135 udeležencev je bilo predstavljenih 43 referatov in 3 plakati. Izdan je bil zbornik povzetkov.

2.3.4 Strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev

V letu 2009 smo organizirali:

- XV. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev, 12.-14. 10. 2009
- XVIII. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovnega šolstva, 23.-25. 11. 2009 in
- XVI. strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednjega šolstva, 9.-11. 11. 2009.

Program smo pripravili v sodelovanju z MŠŠ, na srečanjih so sodelovali strokovnjaki iz univerz, javnih zavodov, MŠŠ. Uvodna predavanja in delavnice so bile prilagojene različnim nivojem izobraževanja. Vsi udeleženci so si lahko ogledali ponudbo kulturnih ustanov v okviru Kulturnega bazarja, ki smo ga pripravili v sodelovanju z Ministrstvom za kulturo.

Skupaj se je srečanj udeležilo 1043 ravnateljic in ravnateljev. V programe je bilo skupaj vključenih 76 izvajalcev. Pripravili smo evalvacijo strokovnih srečanj, ki smo jo posredovali MŠŠ.

2.3.5 Evalvacija strokovnih srečanj

Za vsa strokovna srečanja pripravimo evalvacijske vprašalnike (v tiskani in elektronski obliki), s katerimi spremljamo zadovoljstvo udeležencev z organizacijo in vsebino srečanj. Analize kažejo, da so udeleženci zadovoljni tako z vsebino in predavatelji, kakor tudi organizacijo in izvedbo srečanj. Udeleženci najpogosteje opozarjajo na premalo obsežno gradivo, kar bomo v prihodnje še poskušali izboljšati.

3 Projektne naloge

3.1 Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem

Program je namenjen sistematični podpori in pomoči ravnateljem, ki prvič nastopijo svoj mandat. Temelji na načelih kolegialnega in zaupnega odnosa med mentorjem in novoimenovanim ravnateljem, na spodbujanju samostojnega dela novoimenovanega ravnatelja, na razvijanju spretnosti in znanj za samoevalvacijo, na odpravljanju začetniških težav pri ravnateljevanju ter na načelih zagotavljanja kakovosti na šoli.

Program obsega neposredno sodelovanje mentorja in novoimenovanega ravnatelja ter pet skupnih srečanj. Vsako srečanje je tematsko zaključena celota. Mentor in novoimenovani ravnatelj pa sta v stiku tudi v času med posameznimi skupnimi srečanji in sodelujeta na različnih področjih ravnateljevanja. Teme skupnih srečanj so:

- Predstavitev kontaktnih oseb na Ministrstvu za šolstvo in šport ter seznanitev udeležencev z novostmi na posameznih področjih vzgoje in izobraževanja,
- Zakonodaja,

- Vodenje šole in sodelavcev,
- Načrtovanje in
- Spremljanje pouka.

V letu 2009 smo nadaljevali z delom petih skupin v programu Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem iz šolskega leta 2007/08. V program je bilo vključenih 45 novoimenovanih ravnateljev.

Septembra 2009 smo k udeležbi v programu povabili ravnatelje, ki so bili imenovani v obdobju od septembra 2008 do septembra 2009. Na razpis se je prijavilo 42 novoimenovanih ravnateljev, ki smo jih razvrstili v pet skupin. Delo skupin v programu poleg predavateljev Šole za ravnatelje usklajujejo tudi ravnateljice in ravnatelji, kot koordinatorji skupin.

Preglednica 7: Število udeležencev v projektu Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem

	OŠ		SŠ		V		SKUPAJ	
	mentorjev	začetnikov	mentorjev	začetnikov	mentorjev	začetnikov	mentorjev	začetnikov
2006/07	31	31	7	7	6	8	44	46
2007/08	32	34	5	5	6	6	43	45
2008/09	24	24	11	11	6	6	41	41
2009/10	24	24	8	9	9	9	41	42

3.1.1 Evalvacija programa

Izvedli smo evalvacijo programa na osnovi refleksij novoimenovanih ravnateljev, ki so bili vključeni v program in na osnovi odgovorov anketnega vprašalnika za novoimenovane ravnatelje in za ravnatelje mentorje.

Odgovori udeležencev so pokazali, da je program mentorstva dobro sprejet, saj novoimenovanim ravnateljem pri njihovem delu pomaga pri soočanju z neposredno prakso na področjih, ki predstavljajo težišče ravnateljevega dela. Prav tako se je izkazala kot pomembna izkušnja neposredno sodelovanje novoimenovanih ravnateljev in mentorjev, saj novoimenovanim ravnateljem s sodelovanjem izkušenih ravnateljev omogoča izboljševanje svoje prakse vodenja, ravnateljem mentorjem pa razvijanje profesionalizma na področju vodenja.

3.2 Znanstveno raziskovalni projekti

3.2.1 Nasilje v šolah: konceptualizacija, prepoznavanje in modeli preprečevanja in obvladovanja.

Namen dveletnega ciljno-raziskovalnega projekta (CRP) "Nasilje v šolah: konceptualizacija, prepoznavanje in modeli preprečevanja in obvladovanja" je bil analizirati pojave nasilja v šoli in razviti model kot enega od možnih načinov učinkovitega obvladovanja nasilja v šoli.

Cilji projekta:

- identificirati različne vrste in oblike nasilja v šoli,
- opredeliti zakonitosti dinamike posameznih prepoznanih vrst in oblik nasilja ter posledično definirati pojem nasilja v šoli, oziroma ga konceptualizirati,
- proučiti obstoječe oblike in modele za preprečevanje nasilja v šoli,
- oblikovati model kot enega od možnih načinov obvladovanja nasilja, ki bo upošteval celovit šolski pristop in kontekst posamezne šole,

- objaviti in predstaviti rezultate.

Rezultat projekta je znanstvena monografija Nasilje v šolah.

Raziskovalna skupina: dr. Andrej Koren – vodja projekta, mag. Vinko Logaj - raziskovalec, mag. Mateja Brejc – raziskovalka, mag. Andreja Trtnik Herlec – raziskovalka, Doroteja Lešnik Mugnaioni – strokovna sodelavka.

3.2.2 Politike, strategije in organizacijska načela vzgoje in izobraževanja v 21. stoletju

Namen ciljno-raziskovalnega projekta (CRP) je predlagati optimalno organiziranost vzgojno-izobraževalnih organizacij v skladu z zahtevami sodobnega časa.

Projekt bo prispeval k izboljšanju kakovosti spremljanja področja vzgoje in izobraževanja skozi sistem kazalnikov, ki so že v veljavi in s komparativno analizo raziskovalnih, nacionalnih in mednarodnih (OECD, EU, UNESCO idr.) smernic in indikatorjev predlagati nize do sedaj manjkajočih oz. izboljšanih indikatorjev za ocenjevanje performativnosti vzgojno-izobraževalnega sistema Republike Slovenije in njegove primerljivosti z mednarodnimi standardi.

Cilji projekta:

- Pregled obstoječe organizacije sistema vzgoje in izobraževanja v Sloveniji z vidika zagotavljanja izobraževanja na posameznih nivojih. Pri tem bodo upoštevani sistemski dejavniki kot tudi konceptualna izhodišča in politike-strategije sistema.
- Preučiti koncepte, politike, programe in strategije organizacije VIZ v mednarodnem prostoru ter poiskati trende razvoja vzgojno izobraževalnega sistema.
- Na osnovi pridobljene primerjave analizirati skladnost strategij organizacije VIZ in preučiti možne sistemske ovire.
- Identificirati najpomembnejše dejavnike na ravni šol, z organizacijskega in pedagoškega vidika, ki vplivajo na dosežke učencev.
- Izboljšati sistem spremljanja učinkovitosti izobraževanja in enakih možnosti izobraževanja z vidika dosežkov učencev
- Analizirati stališča strokovnih delavcev do uvajanja spremenjenih-»novih« oblik organizacije vzgoje in izobraževanja.
- Predlagati optimalno organiziranost in način spremljanja izobraževalnih možnosti za izboljšanje dosežkov učencev.

Projekt poteka od 1. septembra 2008 do 31. avgusta 2010

V letu 2009 smo pripravili teoretična izhodišča raziskave.

Raziskovalna skupina: dr. Andrej Koren – vodja projekta, mag. Mateja Brejc – raziskovalka, dr. Justina Erčulj – raziskovalka, dr. Mihaela Zavašnik Arčnik – raziskovalka.

3.3 Razvojno raziskovalni projekti

3.3.1 Ravnatelji raziskujejo svoje delo – Akcijsko raziskovanje

Jeseni 2008 smo v program Ravnatelji raziskujejo svoje delo vpisali 11 ravnateljic in ravnateljev osnovnih in srednjih šol.

Od februarja 2009 do januarja 2010 smo organizirali in izvedli 6 srečanj, na katerih so sodelovali tudi zunanji strokovnjaki (ddr. Barica Marentič Požarnik, dr. Linda Devlin, Univerza Wolverhampton) in

ravnateljji praktiki (Ivanka Oblak, OŠ Poljane). Pripravili smo dopolnjeno različico priročnika Ravnateljji raziskujejo svoje delo. Programa je potekal v 1 skupini, udeleževalo se ga je 8 ravnateljic in ravnateljev.

Vsebinske in organizacijske vidike programa smo spremljali na osnovi sprotnih skupinskih razgovorov, pripravili smo tudi zaključni evalvacijski vprašalnik. Rezultati analize vprašalnika bodo del poročila o izvedbi programa.

Jeseni 2009 smo pripravili razpis za vključitev v program Ravnateljji raziskujejo svoje delo. Zaradi majhnega števila prijav programa v letu 2010 ne bomo izvajali.

3.3.1.1 Evalvacija programa

Program spremljamo na dva načina, in sicer spodbujamo sprotne skupinske razgovore, udeleženci izpolnijo tudi zaključni evalvacijski vprašalnik.

Skupinski razgovor o programu 2008-2009 je pokazal, da ravnateljji v načinu izvedbe in vsebini programa Ravnateljji raziskujejo svoje delo prepoznajo več prednosti, kot npr.:

- usmerjenost v pomembno dejavnost šole/vrtca
- pridobivanje povratnih informacij o vodenju
- prevzemanje odgovornosti sodelavcev
- spoznanja o pomenu delegiranja
- pomen skupnega dela v učiteljskem/vzgojiteljskem zboru (pomembnejša vloga v primerjavi s predavanji)
- prenos načina dela tudi na druge dejavnosti šole/vrtca
- celovitejši vpogled v izbrano problematiko
- izboljšanje klime
- postopnost, ki je dolgoročno učinkovitejša

Navedli pa so tudi določene slabosti in ovire, kot na primer čas, različno pripravljenost sodelavcev na sodelovanje; akcijsko raziskovanje kot način dela še ni utečeno, prevelika pričakovanja, nejasnost, negotovost pri prvem koraku akcijskega raziskovanja (izbira področja) in posledično prevelika kompleksnost.

3.3.2 Vodenje za učenje

Beseda ravnatelj poudarja vodenje profesionalne dejavnosti, v primeru šol gre za učenje in poučevanje, ki mora biti v ospredju vseh dejavnosti šole in ravnatelja. Vemo namreč, da ravnateljji, ki imajo in izražajo skrb za učenje in poučevanje povečajo učinkovitost svoje šole. Prav tako je znano, da učitelji, ki jih ravnatelj poveže v skupen namen in jih spodbuja k sodelovanju, pogovoru o učenju, dajo pomemben prispevek k boljšemu, globljemu znanju učencev.

V letu 2009 smo usposabljali tri skupine. V skupini je po 8 ravnateljev, srečujejo se mesečno.

Področja vodenja za učenje, na katerih so ravnateljji izboljševali svoje vodenje so bila:

- Bivanje na prostem kot možnost učenja otrok v vrtcih
- Vodenje strokovnih razprav v šolah in vrtcih

Na podlagi projekta smo izvedli delavnice za ravnatelje v okviru Nadaljevalnega programa šole za ravnatelje januarja 2010.

3.3.2.1 Evalvacija programa

V okvir evalvacije programa lahko uvrstimo tudi oceno izvedbe delavnic na Nadaljevalnem programu šole za ravnatelje v letu 2009, ki so nastale v okviru programa Vodenje za učenje, in sicer:

- Šolski aktivni – priložnost ravnatelja pri vodenju za učenje,
- Refleksija v strokovnih aktivih – priložnost za profesionalni razvoj zaposlenih,
- Spremljanje učenja otrok v vrtcih.

Dobre obiskane delavnice so bile ocenjene s povprečno oceno 4,2.

3.3.3 Razvoj ravnateljstva

V letu 2009 smo zaključili pripravo programa razvoj ravnateljstva. Na razpis, ki smo ga pripravili decembra 2009, se je prijavilo 58 ravnateljev, ki so ravnatelji več kot 10 let. Vpisali bomo lahko 32 prijavljenih.

Program bomo pričeli izvajati marca 2010. V skladu z veljavno zakonodajo morajo kandidati za ravnatelje in ravnateljice opraviti ravnateljski izpit. Novi ravnatelji, kandidati za ravnatelje, pomočniki ali učitelji pridobijo temeljna spoznanja in znanja za vodenje šole. V času trajanja programa šola za ravnatelje pridobivajo kandidati nujno potrebna znanja in vpogled v širino in kompleksnost vodenja šole. Srečevanje z eksperti in drugimi udeleženci, jim omogoča izmenjavo mnenj, izkušenj in dobre prakse. Stiki z udeleženci, ki jim pogosto rečejo »sošolci« trajajo nekaj let, vendar se zaradi različnosti interesov, dela in oddaljenosti ter drugih sprememb rahlijejo.

Po dveh mandatih ravnateljstva kariere se navadno čuti potreba po dodatnem znanju in veščinah, ki so jih začeli razvijati znotraj programa ŠR. V primeru, da so ravnateljice opravile obvezni program pred nastopom prvega mandata, je potreba po dodatnih znanjih še večja.

Cilji:

- zvišati kompetence oziroma usposobiti ravnatelje po 2 mandatu,
- nadgraditi znanje in spretnosti s področja vodenja šole,
- znati učinkovito spodbujati, načrtovati in razvijati odgovoren avtonomen in profesionalni odnos zaposlenih,
- znanje povezati s sodobnimi trendi razvoja VIZ,
- ozavešiti svojo vlogo pri oblikovanju učno spodbudnega okolja, ki usmerja v povečanje rezultatov vzgojno izobraževalnega dela ter ustvarja pogoje za spoštovanje drugačnosti in uresničevanje enakih možnosti za vse udeležence,
- pridobiti znanje in izboljšati sposobnosti analize stanja ter učinkovitega načrtovanja in uvajanja izboljšav,
- razviti spretnosti učinkovitejšega organiziranja, vodenja in vrednotenja dela šole/vrtca,
- izboljšati sposobnosti komuniciranja in reševanja konfliktov z notranjimi in zunanjimi javnostmi.

Značilnosti programa:

- Usmerjenost v kakovost, izboljšave in načrtovanje
- Spodbujanje mrež in profesionalnega razvoja ravnateljev
- Posvet in izmenjava izkušenj z zunanjimi strokovnjaki in praktiki

- Modularna zasnova programa
- Samoevalvacija lastnega vodenja z elementi kritičnega kolegialnega presojanja
- Uvodni razgovori s predavatelji, oblikovanje individualnega načrta usposabljanja, načrtovanje lastnega razvoja ter vodenje mape dosežkov
- Delna izbirnost vsebin (modulov)
- Vključeni zunanji in notranji predavatelji

4 Mednarodna dejavnost

4.1 Mednarodni projekti

- 4.1.1 CECE - The role of school leadership in creating a learning environment that is conducive to effective learning with special regard to the improvement of the quality of teacher activity

Nosilca: Justina Erčulj, Polona Peček
Trajanje: 2 leti

Rezultati v 2009: V letu 2009 sta bila organizirana dva sestanka in zaključna konference v Budimpešti. Na obeh sestankih smo pripravili predstavitev, povezano s temo projekta, obakrat smo teme tudi javno predstavili madžarski šolski javnosti vključno s predstavniki Tempusa, ravnateljem, predstavnikom ministrstva in ostalim gostom iz ostalih držav udeleženk (Slovenija, Avstrija, Slovaška, Madžarska, Češka).

Maja 2009 je potekala zaključna konferenca, kjer smo v samostojnem referatu predstavili svoj del nacionalnega poročila. Stekli so tudi dogovori za nadaljevanje projekta. Pripravili smo nacionalno poročilo za Slovenijo, ki je bilo skupaj z drugimi nacionalnimi poročili izdano v knjižni obliki in posredovano vsem udeležencem konference. Zaključne konference sta se udeležila tudi direktor Zavoda za šolstvo RS mag. Gregor Mohorič in direktor direktorata za osnovno šolstvo na Ministrstvu za šolstvo in šport Boris Černilec. Z zaključno konferenco in izdajo nacionalnih poročil je bil projekt zaključen.

4.2 Mednarodne konference – Udeležba na konferencah/seminarjih

Predavatelji so se s predavanji ali referati udeležili naslednjih mednarodnih konferenc:

- International Congress for School Effectiveness and Improvement 2009 (ICSEI), januar 2009, Vancouver, Kanada: Andrej Koren, Renata Zupanc Grom, Alenka Jurič Rajh, Petra Weissbacher
- 34rd annual conference ATEE, avgust 2009, Malta: Justina Erčulj, Polona Peček
- ENIRDELM, september 2009, Bergen, Norveška: Justina Erčulj
- Strokovno usposabljanje za projektno skupino projektov Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti in Usposabljanje za samoevalvacijo in zunanjo evalvacijo; University of Glasgow, Anglija, dr. Tony, Townsend; 22. - 25. 6. 2009: Mihaela Zavašnik Arčnik, Sanja Gradišnik, Andrej Savarin, Polona Peček, Silvo Marinšek, Alenka Jurič Rajh, Rado Kostrevc, Andrej Koren, Petra Weissbacher
- Študijski obisk z naslovom School Evaluation for Quality Improvement, 16. - 20. 11. 2009, Evora, Portugalska: Alenka Jurič Rajh

5 Založniška dejavnost

V letu 2009 sta izšli dve številki revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju, in sicer redna in tematska številka z naslovom Izboljševanje prakse vodenja.

Preglednica 8: Pregled člankov v reviji po rubrikah v letu 2009

Številka revije	Pogledi na vodenje	Izmenjave	Zanimivosti
15	2	5	1
Tematska	11	/	/
SKUPAJ	13	5	1

V letu 2009 je izšla znanstvena monografija z naslovom Nasilje v šoli: opredelitev, prepoznavanje, preprečevanje in prepoznavi. Avtorji opredelijo nasilje, spregovorijo o oblikah in razumevanju nasilja v šoli ter pregledajo obstoječe modele preprečevanja nasilja v šoli. Posvetijo se tudi zaznavi, obravnavi in preprečevanju nasilja v šolah. Monografija je bila izdana s sofinanciranjem Evropskih strukturnih skladov in Ministrstva za šolstvo in šport.

Preglednica 9: Pregled založništva

	2008	2009
Revija Vodenje	2	2
Strokovne monografije	4	0
Znanstvene monografije	1	1
Prevod	1	1
Gradiva za slušatelje	11	36
Gradiva za posvete in konference	6	9

6 Projekti in programi Evropskih strukturnih skladov

V letu 2009 smo izvajali 3 projekte ESS, ki smo jih pridobili s prijavi na javne razpise.

6.1 Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v izobraževanju in usposabljanju - Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol)

Glavni namen projekta je postopno uvajanje sistema, ki bo pripeljal do celovite, usmerjene in trajnostne samoevalvacije v vrtcih in šolah ter zunanje evalvacije. Sistem razvijamo in preizkušamo s poskusnimi izvedbami na 43 šolah in vrtcih, 11 v 1. ciklu (2009 – 2012) in 32 v 2. ciklu (2011 – 2014). V projektu kot konzorcijski partnerji sodelujejo javni zavodi s področja vzgoje in izobraževanja: Šola za ravnatelje kot nosilec projekta, Zavod RS za šolstvo, Center za poklicno izobraževanje in Državni izpitni center.

Temeljni cilji projekta:

- zasnovati, razviti in pilotsko uvesti sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja v Sloveniji na štiridesetih pilotskih šolah;
- proučiti in podati predlog potrebnih pravnih, formalnih, institucionalnih in finančnih podlag, ki bi omogočile uspešno uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja v Sloveniji;
- opredeliti proces uvajanja sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja v Sloveniji in podati predlog uvedbe sistema na nacionalni ravni;
- opredeliti kazalnike kakovosti na nacionalni ravni in na ravni šol in vrtcev;
- razviti sistem zunanjih evalvacij;

- razviti sistem samoevalvacije, ki temelji na kazalnikih kakovosti VIZ;
- oblikovati predlog vzpostavitve mehanizmov oz. teles za zagotavljanje kakovostnega in trajnega delovanja sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.

V skladu s cilji projekta smo v letu 2009:

- oblikovali delovne skupine v okviru projekta, tj. projektna skupina za samoevalvacijo, projektna skupina za zunanjo evalvacijo, projektna skupina za kazalnike;
- v skupinah s konzorcijskimi partnerji in zunanjimi strokovnjaki oblikovali in pričeli razvijati sistem oz. modela za samoevalvacijo in zunanjo evalvacijo;
- v projektnih skupinah začeli proučevati systemske, organizacijske in vsebinske pogoje za vzpostavitev sistema;
- pričeli z oblikovanjem predloga vzpostavitve mehanizmov oz. teles za zagotavljanje kakovostnega in trajnostnega delovanja sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti;
- izvajali delavnice v okviru programa usposabljanja za sistem za šole/vrtce v poskusni izvedbi;
- razvili sistem spremljave in evalvacije poskusnih izvedb;
- pričeli sodelovati s snovalci Bele knjige, v okviru katere je bila imenovana ekspertna skupina za področje kakovosti;
- izvedli nekatere raziskave in izdali publikacije ter druga gradiva (npr. knjiga *Nasilje v šolah*, elaborat *Vključevanje različnih deležnikov v proces ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti*);
- aktivno sodelovali s predstavitvijo projekta v mednarodnem prostoru (udeležba na mednarodnem kongresu ICSEI v Maleziji) in drugih posvetih v Sloveniji (posvet Supre z naslovom Samoevalvacija-zakonska obveza ali kazalnik kakovosti, delavnica Slovenskega inštituta za kakovost in meroslovje z naslovom Samoevalvacijsko poročilo vzgojno-izobraževalnega zavoda).

Model za samoevalvacijo preizkušamo na 11 šolah/vrtcih v poskusni izvedbi. Prvotno je bilo za 1. cikel izvedbe predvidenih 8 šol/vrtcev, vendar se je v 1. cikel uvrstil tudi en šolski center, ki v projektu sodeluje s 4 šolami, in ne samo 1 šolo (kot je bilo prvotno načrtovano). Spodnja preglednica prikazuje podrobnejše podatke v zvezi s šolami/vrtci v poskusni izvedbi.

Preglednica 10: Udeležencev v okviru poskusne izvedbe 1. cikla

Število skupin	Število zavodov	Število udeležencev	Število delavnic v letu 2009	Število ur v okviru delavnic v letu 2009
1	11	582	3	24

V okviru zastavljenih ciljev smo pripravili načrt spremljave prve faze samoevalvacijskega procesa šol/vrtcev v poskusni izvedbi, v katerega smo vključili tudi konzorcijske partnerje. Načrt spremljave je vseboval:

- refleksije ravnateljev in članov timov neposredno ob zaključku posameznih izvedenih delavnic;
- analizo poročil delavnic z učiteljskimi/vzgojiteljskimi zbori šol/vrtcev v poskusni izvedbi (po zaključeni vsaki delavnici);
- analizo vključitve prioriternih ciljev samoevalvacije v LDN za 2009/2010 (zaključeno novembra 2009);
- analizo spletnih strani šol/vrtcev v poskusni izvedbi z vidika tematika kakovosti in objave samoevalvacijskega poročila (zaključeno decembra 2009);
- fokusne skupine in delavnica na temo zunanje evalvacije za ravnatelje in člane timov (zaključeno januarja 2010);

- evalvacijski vprašalnik za učiteljske/vzgojiteljske zbor šol/vrtcev v poskusni izvedbi (predviden zaključek februar 2010);
- analizo načrtov izboljšav šol/vrtcev v poskusni izvedbi (predviden zaključek februarja 2010);
- analizo samoevalvacijskih poročil šol/vrtcev v poskusni izvedbi za leto 2008/2009 (predviden zaključek februar 2010).

Iz analiziranih posameznih elementov načrta spremljave lahko ugotovimo, da šole/vrtci v poskusni izvedbi uvajanje sistema ocenjuje kot pozitivnega, sistematičnega, dobro pripravljenega, ustrezno vodenega ter usmerjenega v bistvo ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v šolah/vrtcih. Kot največje prednosti uvajanja sistema šole/vrtci v poskusni izvedbi navajajo:

- več usmerjenih strokovnih razprav;
- večjo sodelovalnost v učiteljskih/vzgojiteljskih zborih;
- ciljno naravnost;
- povezanost obstoječih dokumentov in projektov s projektom KVIZ;
- kakovostna gradiva za uvajanje procesa samoevalvacije v šolah/vrtcih itd.

Iz spremljave je razvidno tudi, da se šole srečujejo z nekaterimi omejitvami pri uvajanju sistema. Opažamo, da šole/vrtci, ki so v preteklosti že sodelovali pri številnih različnih projektih, povezanih s kakovostjo (npr. Modro oko, Kakovost v vrtcih, Ogledalo, Mreže, POKI), lažje uvajajo in vodijo sistem KVIZ v primerjavi s šolami/vrtci, ki v podobnih projektih niso sodelovali. Najpogostejše težave, ki jih navajajo timi so:

- časovne obremenitve (tima in učiteljskega/vzgojiteljskega zbora) zaradi številčnosti projektov na šolah/vrtcih;
- velikost učiteljskih/vzgojiteljskih zborov (šole/vrtci, ki so številčno manjši, imajo manj težav kot tiste šole/vrtci, v katerih so zbori večji);
- pomanjkanje nekaterih znanj in spretnosti za vodenje procesov kakovosti (npr. zbiranja podatkov, pomena samoevalvacije).

V letu 2010 načrtujemo podrobnejšo spremljavo tudi v preostalih fazah uvajanja samoevalvacije. Predvidene so 4 delavnice, ki bodo usmerjene nadaljevale proces uvajanja samoevalvacije, hkrati pa v letu 2010 načrtujemo tudi poskusno izvedbo zunanje evalvacije v 4 šolah/vrtcih v poskusni izvedbi. Pripravili bomo dokumente, ki bodo postavili sistemski, organizacijski in vsebinski okvir, s pomočjo katerega bomo dodelana modela oz. sistem preizkušali v 2. ciklu projekta.

6.2 Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol)

Cilj projekta je v obdobju od 1. 9. 2008 do 15. 7. 2013 v 2 ciklih usposobiti najmanj 4.200 strokovnih in vodstvenih delavcev vzgojno-izobraževalnih zavodov za:

- uvajanje modela zunanje evalvacije in
- uvajanje samoevalvacije vzgojno-izobraževalnih zavodov.

V skladu s cilji projekta smo v letu 2009:

- zasnovali program usposabljanja za zunanjo evalvacijo in program usposabljanja samoevalvacijo;
- izvedli 5 dni usposabljanj za člane projektne skupine;
- razpisali izvedbo programov usposabljanja v 1. ciklu (2008-2011);

- pripravili gradiva za usposabljanja;
- v 1. fazi 1. cikla izvedli 1 dan usposabljanja za samoevalvacijo in 1 dan usposabljanja za zunanjo evalvacijo;
- v 2. fazi 1. cikla izvedli 2 dneva usposabljanja za samoevalvacijo in 2 dneva usposabljanja za zunanjo evalvacijo;
- usposobili po 2 do 3 člane timov iz 73 šol/vrtcev za izvedbo delavnic v svojih zavodih;
- vzpostavili sistem spremljanja usposabljanj (razgovori z udeleženci v skupinah, poročila o vmesnih aktivnostih, refleksije po izvedenih usposabljanjih, razprave članov projektne skupine na delovnih srečanjih).

Preglednica 11: Pregled usposabljanj za samoevalvacijo in zunanjo evalvacijo v letu 2009

Program usposabljanja	Število skupin v programu	Število zavodov	Število udeležencev	Število dni usposabljanj	Število ur usposabljanj
Usposabljanje za samoevalvacijo (timi)	10	73	230	32	256
Usposabljanje za samoevalvacijo (učiteljski/vzgojiteljski zbori) *	10		2671	146	1168**
Usposabljanje za zunanjo evalvacijo	1	26	32	3	24
Skupaj	21	99	2933	181	1448

*usposabljanja/delavnice potekajo v zavodih, izvajajo jih člani timov šol/vrtcev

**v število ur usposabljanj strokovnih delavcev v šolah/vrtcih poleg delavnic, ki jih vodijo timi štejemo tudi vmesne aktivnosti med posameznimi delavnicami

V usposabljanja za samoevalvacijo je v 1. ciklu vključenih 2901 udeležencev, s čimer za 1021 udeležencev ali 54% presegamo načrtovano število. V usposabljanje za zunanjo evalvacijo pa smo glede na razpisane pogoje in število prijav v 1. ciklu vključili le 32 udeležencev, kar je 8 udeležencev ali 20% manj od načrtovanega.

Usposabljanja za samoevalvacijo med drugim spremljamo tako, da pripravljamo strukturirane obrazce za poročanje o vmesnih aktivnostih timov v šolah/vrtcih, pri čemer se posebej osredotočamo na:

- zahtevnost priprave tima na izvedbo delavnic v šolah/vrtcih;
- zahtevnost izvedbe delavnic v šolah/vrtcih;
- motivacija strokovnih delavcev v šolah/vrtcih za uvajanje procesa samoevalvacije in
- uporabnost usposabljanj za time in gradiv.

Po vsakem zaključenem dnevu usposabljanja in opravljenih aktivnostih v šolah/vrtcih pripravimo analizo poročil, ki nam jih posredujejo udeleženci/timi.

Sprotno spremljanje usposabljanj za samoevalvacijo kaže, da jih v večini zavodov ocenjujejo kot sistematična, dobro pripravljena in usmerjena v ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij.

Timi (ravnatelj in 2 strokovna delavca), ki vodijo delavnice v svojih šolah/vrtcih pripravo na izvedbo delavnic in izvedbo delavnic v povprečju ocenjujejo kot relativno zahtevno, pri čemer so jim v veliko pomoč usposabljanja, ki se jih udeležujejo in gradiva ter vnaprej opredeljeni scenariji za izvedbo, ki jih prejmejo na usposabljanjih.

Motivacija strokovnih delavcev za udeležbo in aktivno sodelovanje na delavnicah v šolah/vrtcih in za opravljanje vmesnih aktivnosti (načrtovanje izboljšav, določanje ciljev in meril...) je v povprečju visoka, opazamo razlike med posameznimi zavodi, prav tako timi poročajo o razlikah znotraj zavodov.

Nekaj prednosti uvajanja procesa samoevalvacije, ki jih timi po 3 dnevih usposabljanjih in vmesnih aktivnostih v šolah/vrtcih že zaznavajo so usmerjenost v področje dosežkov učencev (učenje in poučevanje), spodbujanje strokovnih razprav v šolah/vrtcih, sistematičen pristop k načrtovanju izboljšav, prevzemanje odgovornosti vseh strokovnih delavcev za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, idr.

Nekatere omejitve, ki jih v zvezi z uvajanjem procesa samoevalvacije navajajo timi pa so preobremenjenost z različnimi projekti in dejavnostmi, nizka motivacija posameznih strokovnih delavcev, izvedba delavnic v številčno velikih učiteljskih/vzgojiteljskih zborih (čas in prostorske omejitve), pomanjkanje znanj o uporabi podatkov, pomanjkanje predhodnih znanj o procesu samoevalvacije, idr.

Usposabljanja za zunanjo evalvacijo so predvsem usmerjena v pridobivanje različnih kompetenc evalvatorjev. Izvedbe usposabljanj so preplet teorije, izkušenj udeležencev, simulacije, igre vlog in drugih aktivnih oblik dela. Vmesne aktivnosti od udeležencev zahtevajo poglobljeno obravnavo teme usposabljanj, pripravo različnih individualnih ali skupinskih nalog. Udeleženci usposabljanj jih večinoma ocenjujejo kot učinkovite. Največja omejitev usposabljanj v 2009 je bila neopredeljenost systemskega okvira za izvedbo zunanjih evalvacij (vloga in namen zunanjih evalvacij, vloga zunanjih evalvatorjev, način poročanja itd...), ki bo za poskusno izvedbo opredeljena v letu 2010.

Prednosti, omejitve in druge predloge, ki jih navajajo udeleženci usposabljanj za samoevalvacijo in zunanjo evalvacijo upoštevamo tako pri načrtovanju nadaljnjih usposabljanj v 1. ciklu, kot pri načrtovanju 2. cikla usposabljanj s katerim bomo pričeli v letu 2011 in na osnovi katerega bo nastal predlog sistema usposabljanj za evalvacijo.

6.3 Vloga avtonomnega javnega zavoda. Sofinanciranje profesionalnega usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju v letih 2008, 2009, 2010 in 2011

Cilj je vzpostaviti koncept usposabljanja vodstvenih delavcev vzgojno-izobraževalnih zavodov za vodenje avtonomnega zavoda.

Kvantitativni cilji projekta:

- oblikovanje, izvedba in evalvacija programa usposabljanja vodstvenih delavcev vzgojno-izobraževalnih zavodov za vodenje avtonomnega zavoda ter
- razvoj programa, izvedba in evalvacija sedemdnevnega usposabljanja za minimalno 360 delavcev vzgojno-izobraževalnih zavodov,
- izvedba sedmih vmesnih dejavnosti v VIZ zavodih,
- izvedba zaključne konference,
- izdaja brošure,
- diseminacija rezultatov na treh konferencah,
- objava primerov dobre prakse na spletni strani izvajalca projekta (Šola za ravnatelje).

Preglednica 12: Pregled usposabljanj za samoevalvacijo in zunanjo evalvacijo

	Število skupin	Število udeležencev
Zakonodaja in konceptualni vidiki profesionalnega usposabljanja	10	457
Listovnik profesionalnega razvoja in razvojno načrtovanje in profesionalni razvoj	10	496
Letni pogovor v vzgoji in izobraževanju	10	437

Kranj, 15. 2. 2010

Direktor
Andrej Koren

