

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

Lektura: Mateja Dermelj

Ljubljana, 2016
©2016 Šola za ravnatelje

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 [avtor] a) Šole - Vodenje b) Ravnatelji - Izobraževanje
37.091.113:005.963(0.034.2)

COBISS.SI-ID 283129088

Vsebina

1. PROGRAM ŠOLA ZA RAVNATELJE	45
1.1 CILJI, KOMPETENCE IN VSEBINE	45
1.2 UDELEŽENCI	56
2. IZVEDBA PROGRAMA	7
2.1 PREDMETI	78
2.2 SENČENJE	89
2.3 IZBIRNE VSEBINE	89
2.4 PROJEKTNO DELO	910
2.5 ZAKLJUČEK	10
2.6 RAZREDNIŠTVO	1011
2.7 METODE IN OBLIKE DELA	1011
2.8 DOKONČANJE PROGRAMA IN POTRDILA	1011
3. EVALVACIJA USPOSABLJANJA V PROGRAMU	1112
3.1 SKUPINE ŠR 1, ŠR 2, ŠR 3 in ŠR 4	1213
3.1.1 RAVEN ZADOVOLJSTVA	1213
3.1.2 RAVEN UČENJA	1617
3.1.3 RAVEN VPLIVA	19
3.1.4 SPOROČILA IN PREDLOGI UDELEŽENCEV	1920
3.2 SKUPINA D 13	2021
3.3 SKUPINA KANDIDATOV PO SKLEPU STROKOVNEGA SVETA RS ZA IZOBRAŽEVANJE	2122
4. POVZETEK S PRIPOROČILI ZA IZBOLJŠAVE	2122

Kazalo preglednic

Preglednica 1: Udeleženci programa po spolu	<u>57</u>
Preglednica 2: Udeleženci programa glede na vrsto VI zavoda	<u>67</u>
Preglednica 3: Udeleženci programa glede na status	<u>68</u>
Preglednica 4: Udeleženci programa po posameznih skupinah	<u>68</u>
Preglednica 5: Udeleženci programa po statističnih regijah	<u>68</u>
Preglednica 6: Izvajalci predmetov v programu	<u>79</u>
Preglednica 7: Datumi in izvajalci predmetov za kandidate po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje	<u>810</u>
Preglednica 8: Izbirne vsebine za skupino D 13 (že v šolskem letu 2013/2014)	<u>810</u>
Preglednica 9: Izbirne vsebine za skupine ŠR 1–ŠR 4	<u>911</u>
Preglednica 10: Mentorji in naslovi projektnih nalog	<u>911</u>
Preglednica 11: Izvajalci zaključka programa	<u>1012</u>
Preglednica 12: Razredniki skupin	<u>1012</u>
Preglednica 13: Ravni, elementi in instrumenti evalvacije programa	<u>1113</u>
Preglednica 14: Zadovoljstvo s predavatelji	<u>1214</u>
Preglednica 15: Zadovoljstvo z organizacijo programa	<u>1214</u>
Preglednica 16: Splošno zadovoljstvo	<u>1315</u>
Preglednica 17: Izpolnitev pričakovanj	<u>1315</u>
Preglednica 18: Doseganje ciljev	<u>1719</u>
Preglednica 19: Doseganje splošnih kompetenc	<u>1819</u>
Preglednica 20: Uporabnost vsebin	<u>1820</u>
Preglednica 21: Vpliv programa na delovanje v zavodu	<u>1921</u>
Preglednica 22: Ocene posameznih elementov evalvacije (D 13)	<u>2022</u>
Preglednica 23: Povprečne vrednosti posameznih elementov evalvacije	<u>2123</u>

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 učinkovitosti in učinkovitosti organizacije.

Udeleženci:

- poglobijo in razširijo znanje, ki so ga pridobili z dotedanjim študijem in delovnimi izkušnjami, in ga povežejo z razumevanjem znanja in sodobnimi zahtevami za vodenje 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 osebni razvoj ter razvoj zaposlenih in ju povezati s profesionalizmom na področju vzgoje in izobraževanja.

Splošne kompetence

Program udeležencem omogoča, 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, zato da bi v vzgojno-izobraževalnem zavodu zagotavljali pogoje, ki omogočajo uspešno učenje in poučevanje. Pri tem 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 za uspešno uporabo komunikacijskih spretnosti.

Vsebine

Temeljne vsebine ravnateljskega izpita so razdeljene na šest predmetov.

Predmet	Temeljne vsebine
Uvod v vodenje v vzgoji in izobraževanju	<ul style="list-style-type: none">• globalizacija in razvojne smernice• 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• področni zakoni in podzakonski akti• delovna 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 priprava na ravnateljstvo. 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 najpozneje v enem letu po začetku mandata opraviti 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 tisti kandidati, ki so že 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 smo opravili na podlagi izpolnjevanja pogojev za delovno mesto ravnatelja. V program sta bila tako v šolskem letu 2014/2015 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/Spodnjeposavska	1
Notranjsko-kraška	1
Goriška	17
Obalno-kraška	1
Koroška	3
Pomurska	4
Gorenjska	10
Jugovzhodna	5
Podravska	22
Savinjska	13
Osrednjeslovenska	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 devet kandidatov, ki jim je Strokovni svet Republike Slovenije za splošno izobraževanje že delno priznal obveznosti.

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 dveletna in 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), skupine ŠR 1–ŠR 4 pa so delale po prenovljenem programu.

Udeležence smo razdelili v pet skupin:

- ŠR 1 – enoletna, ob koncih tedna (od junija 2014 do junija 2015);
- ŠR 2 – enoletna, ob koncih tedna (od junija 2014 do junija 2015);
- ŠR 3 – enoletna, ob koncih tedna (od oktobra 2014 do oktobra 2015);
- ŠR 4 – enoletna, ob koncih tedna (od oktobra 2014 do oktobra 2015);
- D 13 – dveletna, ob koncih tedna (od oktobra 2013 do junija 2015).

O urniku smo jih obvestili po elektronski pošti, objavljen je bil tudi na naši spletni strani. Na prvem srečanju 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, v skladu 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. oktobra 2014;
- 8. decembra 2014;
- 9. februarja 2015;
- 25. maja 2015;
- 23. septembra 2015.

2.1 PREDMETI

Predmeti so bili izvedeni v tridnevni sklopih. Za skupino D 13 so izvedbe potekale v strnjenih tridnevni sklopih, za skupine ŠR 1–ŠR 4 pa za vsak posamezen predmet v kombinaciji 2 dneva + 1 dan (2-tedenski premor z vmesnimi dejavnostmi). Vsebine predmetov so usklajene s predmetnikom programa in jih vsako leto dograjujemo in posodabljammo, saj sledimo razvojnim smernicam 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: 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 po sklepu 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 po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje so morali opravljati izpit iz dveh predmetov: 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 po sklepu 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 v programu, udeleženci skupin ŠR 1–ŠR 4 pa v drugem delu programa (od konca izvedbe predmetov do zaključka programa). Za enodnevno senčenje so se sami dogovorili z ravnateljem in ob koncu 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, v skupinah ŠR 1–ŠR 4 pa so udeleženci prenovljenega programa izbirali/izbrali dve vsebini, eno v marčevskem in eno v aprilskem sklopu izbirnih vsebin. Seznam in opis izbirnih vsebin so prejeli po e-pošti in se prijavili preko informacijskega sistema ŠRIS. V okviru izbirne vsebine so 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
Obravnava 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. Njegov namen je bil z analizo in sintezo pridobljenega znanja ter prakse vodenja (na različnih ravneh) poiskati strokovne rešitve na izbranem področju vodenja. Potekalo je 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 daljše skupinske pisne projektne naloge, v katerih so skupine udeležencev izbrale in obravnavale določeno temo ter iskale strokovne rešitve. Teme nalog so izbrali ob koncu prvega dela programa (po izvedbi predmetov). Mentorji projektne nalog so bili tisti predavatelji Šole za ravnatelje, ki so bili hkrati razredniki skupin. V spodnji tabeli so navedeni mentorji in naslovi projektne nalog (preglednica 10).

Preglednica 10: Mentorji in naslovi projektne nalog

Skupina	Mentor	Naslovi projektne 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

V skladu s potekom programa je bil zaključek za skupine ŠR 1, ŠR 2 in D 13 6. junija 2015, za skupini ŠR 3 in ŠR 4 pa 17. oktobra 2015 v Kongresnem centru Brdo na Brdu pri Kranju. Sestavljen je bil iz plenarnega predavanja gosta z gospodarskega področja, tržnice vodenja (srečanje z izkušenimi ravnatelji), delavnice o profesionalnem razvoju in slovesne podelitve ravnateljskih izpitov/potrdil o opravljenem ravnateljskem izpitu. Na zaključku so sodelovali:

Preglednica 11: Izvajalci zaključka programa

Plenarno predavanje	g. Marjan Mačkošek direktor Steel Store 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 z njo srečeval med programom in je bil udeležencem na voljo 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 smo uporabili naslednje 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 medsebojno presojanje, strokovne razprave, izmenjava primerov dobre prakse, sodelovalno učenje, frontalna predavanja z razpravo.

2.8 DOKONČANJE PROGRAMA IN POTRDILA

Program je končalo sto udeležencev. Dva bosta manjkajoče obveznosti za dokončanje ravnateljskega izpita opravljala v razpisanih izpitnih rokih v šolskem letu 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 devetimi točkami, in potrdila o opravljenem ravnateljskem izpitu.

Devet udeležencev, ki so obiskovali predmet 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 iz preteklih let in mednarodnih razvojnih smernic program delno prenovili in nadgradili. Aktualizirali smo ga z vidika vsebin, uvedli projektno delo in povečali izbirnost vsebin. Prenovljeni program smo izvajali za skupine ŠR 1–ŠR 4, program za skupino D 13 (dveletna) pa je potekal v skladu s programom 2013/2014, ko so se udeleženci vpisali. Ker si prizadevamo, da bi program nenehno izboljševali, smo ga v vseh skupinah evalvirali. Uporabili smo 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 na delovanje oziroma prakso udeležencev. Sestavljen je bil iz zaprtih in odprtih vprašanj. Udeleženci so vsa zaprta vprašanja ovrednotili na štiristopenjski 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

Evalvacija je obsegala tri ravni:

- raven zadovoljstva udeležencev;
- raven učenja udeležencev;
- raven vpliva pridobljenega znanja in spretnosti na delovanje/prakso v zavodu.

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 bomo analizirali rezultate evalvacije po posameznih skupinah, in sicer v skupinah ŠR 1–ŠR 4 (poglavje 3.1), dveletni skupini D 13 (poglavje 3.2) in skupini 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 po sklepu Strokovnega sveta RS za

splošno izobraževanje prikazujemo analizo v manjšem obsegu in podatkov ne ločujemo na ravnatelje in strokovne delavce, saj v omenjenih skupinah ravnateljev ni bilo.

3.1 SKUPINE ŠR 1, ŠR 2, ŠR 3 in ŠR 4

3.1.1 RAVEN ZADOVOLJSTVA

Udeleženci so zadovoljstvo z organizacijo programa in predavatelji ter splošno zadovoljstvo s posameznimi deli programa ocenili ob koncu programa. Za pridobivanje podatkov o zadovoljstvu smo uporabili spletni vprašalnik, prav tako kot za pridobivanje podatkov o izpolnitvi pričakovanj in o izkušnjah s projektnim delom. Na vprašalnik je odgovorilo 55 udeležencev, kar predstavlja 64 % sodelujočih v skupinah ŠR 1–ŠR 4.

Zadovoljstvo s predavatelji

Iz analiziranih podatkov o zadovoljstvu s predavatelji je razvidno, da so bili udeleženci programa z njimi zadovoljni, saj skoraj vse povprečne vrednosti presegajo 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 pri ravnateljih in strokovnih delavcih 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

Predavatelji	R	SD	VSI
so strokovni	3,92	3,79	3,83
so odzivni	3,73	3,50	3,58
uporabljajo raznolike in primerne metode dela	3,58	3,50	3,53
spodbujajo aktivno sodelovanje	3,92	3,73	3,79
so vsebinsko aktualni	3,69	3,65	3,67
vsebine dobro predstavljajo	3,73	3,60	3,64
jasno opredelijo obveznosti	3,81	3,67	3,72
dajejo 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 so bili z organizacijo zadovoljni, saj skoraj vse povprečne vrednosti presegajo 3,5. Najnižja povprečna vrednost se nanaša na ustreznost oziroma primernost urnika (povprečna vrednost je 2,82), najvišja na obveščanje (3,76). Primerjava povprečnih vrednosti pri ravnateljih in strokovnih delavcih pokaže, da so bili ravnatelji z organizacijo programa v povprečju bolj zadovoljni 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 zagotavlja 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 njih 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 pri ravnateljih in strokovnih delavcih so zelo majhne, opazili pa smo, da so strokovni delavci projektno delo in izbirne vsebine ocenili 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 udeležence vprašali tudi o izpolnitvi pričakovanj. Prosili smo jih, da to označijo na lestvici od 1 (večina pričakovanj je ostala neuresničenih) do 4 (večina pričakovanj se je uresničila) ter pojasnijo razloge za svojo odločitev. Večina udeležencev je menila, da so bila njihova pričakovanja v veliki meri uresničena. Primerjalno so se pričakovanja bolj uresničila pri ravnateljih kot pri 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 sme pridobila na osebni rasti/na področju osebne rasti in pri 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, z vseh pomembnih področij smo dobili nekaj znanj za začetek.«

Udeleženci, katerih pričakovanja so se le delno uresničila, so za to navedli naslednje razloge:

- »Imel sem večja pričakovanja v zvezi z vodenjem poslovanja.«
- »Pričakovala sem, da bo več poudarka na managerskem delu ravnateljstva.«
- »Želel sem prejeti čim več znanja za ravnateljstvo na gimnaziji. Zato predlagam oblikovanje bolj homogenih skupin pri vsaj kakšnem predmetu, npr. pravu. 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 ravnateljstva in posledično več izmenjave izkušenj.«

Ker je enodnevno senčenje prav tako del programa, vendar poteka zunaj dosegljivega vpliva izvajalca programa/poteka brez neposrednega vpliva izvajalca/vendar nanj izvajalec ne more neposredno vplivati, nas je zanimalo, ali so se pričakovanja udeležencev izpolnila tudi na tem področju. Iz poročil o senčenju, ki so jih napisali, smo lahko pridobili tudi informacije o izpolnitvi pričakovanj na tem področju/Podatke o tem smo dobili iz njihovih poročil. Vsi udeleženci so zapisali, da je bila izkušnja s senčenjem pozitivna, pričakovanja pa so se izpolnila. Povzemamo nekaj zapisov.

- »Moja pričakovanja so se uresničila. Marsikaj od vidnega 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 pri izbiri senčenca srečo, so tako vzpostavljeni kontakti zelo dragoceni in koristni tudi pri našem nadaljnjem delu. Veš, da se lahko ob morebitnih dilemah in težavah obrneš na nekoga izkušenega/izkušenega kolega in da ti je pripravljen pomagati.«
- »Senčenje je odlična metoda, pri kateri v praksi vidiš, kako se na različne izzive odzove 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 seznanjanja z vodenjem oziroma ravnateljevim delom. Na ta način dobiš resničen vpogled v vodenje in deloma celostno sliko o tem, kaj vse so obveznosti ravnatelja oziroma s čim vse se ravnatelj ukvarja. Če bi lahko senčenje podaljšali za/na 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 po določenem časovnem obdobju vredno ponoviti.«

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 štiri vprašanja, in sicer:

1. Česa ste se naučili pri projektne 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. Omenili so npr. tudi uporabo IKT, spoznavanje samega sebe. Navajamo nekaj njihovih izjav o tem, česa so se naučili.

- »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 mnenj, včasih tudi prilagoditev ...«
- »Skupnega sodelovanja s skupino ljudi, s katerimi predhodno nisem bila povezana. Resnično timsko delo.«
- »V današnjem času se zahteva/sta pomembna delitev dela in usklajevanje. Tudi kot/Predvsem kadar ravnatelj ne zmore narediti vsega sam.«
- »Sodelovanja in izmenjevanja izkušenj (nisem se naučil, ampak izkusil). Bolj poglobljenega pogleda 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./Naučila sem se, da so pomembni organizacija in razdelitev dela ter delo v skupini.«
- »Poglobljenega vpogleda v obravnavano temo. Prilagajanja in primerjanja svojega pogleda s pogledi drugih.«
- »Naučil sem se dela v Google Drivu.«
- »Pridobil sem na področju samodiscipline.«

Večina udeležencev ocenjuje, da je projektno delo 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 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 potenciala IKT.«
- »Način se mi zdi zelo ustrezen in potreben.«
- »Zelo ustrezno. Enake izzive imajo pri delu tudi ravnatelji.«

Udeleženci so v odgovorih omenili razloge, zaradi katerih se jim zdi uporabljeni način dela neustrezen, in predloge za izboljšave, na primer:

- »Pravzaprav nisem videla smisla v tovrstnem načinu dela, glede na to, da je za menoj slaba izkušnja. Ves čas sem samo prosila, bila zgled, se trudila, motivirala in v skrbih 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 ŠR podala določene aktualne probleme, ki bi jih moral projektni tim razdelati v projektni nalogi.«
- »Čeprav bi bilo dobro, da bi imeli ravnatelji določeno raven pismenosti ter znanja in veščine, ki so potrebne za tovrstno delo, menim, da bi bilo bolje ta čas usmeriti na področja, kjer smo kandidati bolj bosji, in sicer finance in zakonodajo.«
- »Delo je produktivno, povzročajo zahteva le organizacijsko malce več časa.«

Večinoma pa udeleženci projektno delo doživljajo pozitivno, na primer:

- »Spoznaš svoje kompetence in da je delo v timu 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.«
- Prijetna izkušnja. Vsi so bili odgovorni in po svoje ustvarjalni.«

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

- »Naporno in nepošteno od drugih članov.«
- »Včasih tudi stresno in naporno. Ampak v skupini se je treba prilagajati.«
- »Sodelovanje v skupini se mi je zdelo stresno predvsem zato, ker smo imeli različen odnos do dela. Jaz sem vse takoj naredila, drugi pa so vedno čakali do zadnjega dne.«

Udeleženci programa so izvajalcem projektne naloge namenili nekaj predlogov za izboljšave. Ti se najpogosteje nanašajo na jasnost navodil, ustrežnejšo časovnico/ustrežnejši urnik za projektno delo, na enakomerno porazdelitev odgovornosti in sodelovalnost 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 videti, kako bo potekala itd.« »Bolj natančno preveriti, ali razumemo navodila.«
- »Bodite pozorni na to, da k projektni nalogi res prispevajo vsi udeleženci in da posameznik ne bo prikrajšan zaradi nedela nekoga drugega.« »Na/[Poskrbeti bi bilo treba za] enak prispevek vseh članov k nalogi oziroma za poznavanje dela in ugotovitev vseh članov skupine.« »Razrednik naj preverja, kolikšen je prispevek posameznika, in naj spodbuja tiste, ki ne prispevajo toliko kot drugi.« »Da/[Poskrbeti bi bilo treba za to, 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 pa [bi moralo preteči] več časa med srečanji/njimi.« »Morda smo imeli preveč razmika med srečanji.«

3.1.2 RAVEN UČENJA

Za pridobivanje podatkov o doseganju ciljev in splošnih kompetenc programa ter o 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 programom in ob njegovem koncu, vprašanja o uporabnosti vsebin pa le ob koncu programa. Zaradi praktičnih razlogov smo programske cilje v vprašalniku zapisali v obliki krajših trditev in tako jih bomo tudi prikazali. Spletni vprašalnik je izpolnilo 55 udeležencev, kar predstavlja 64 % udeležencev v skupinah ŠR 1–ŠR 4. V spodnjih preglednicah (preglednice 18, 19 in 20) so prikazane povprečne vrednosti ocen udeležencev.

Doseganje ciljev programa

Udeleženci so v povprečju ocenili, da so cilje ob koncu programa dosegli. 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 dosegli cilje, ki se nanašajo na pridobivanje znanja za pravno in finančno poslovanje (3,09), pri čemer primerjava povprečnih vrednosti pri ravnateljih in strokovnih delavcih pokaže za 0,3 višjo povprečno vrednost pri ravnateljih (v primerjavi s strokovnimi delavci), kar ocenjujemo kot pozitivno, saj je program namenjen predvsem njim. Hkrati je primerjava povprečnih vrednosti med programom ob njegovem koncu pokazala, da so bile vrednosti ob koncu programa višje kot med njim, 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
Pridobil sem znanje in spretnosti za vodenje VI zavoda.	3,27	3,08	3,14	3,27	3,09	3,16
Pridobil sem znanje in spretnosti za vodenje sodelavcev.	3,19	3,25	3,23	3,36	3,24	3,29
Pridobil sem znanje in spretnosti za pedagoško vodenje.	3,00	3,15	3,10	3,23	3,09	3,15
Pridobil sem znanje za pravno in finančno poslovanje.	3,31	3,08	3,15	3,27	2,97	3,09
Ozavestil sem 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 so udeleženci ocenili, da so bile večinoma dosežene. Najvišje povprečne vrednosti ob koncu programa so dosegle naslednje splošne kompetence: sodelovanje z drugimi (3,42), strateško razmišljanje (3,35) in pozitiven odnos do vodenja (3,38). Najnižjo povprečno vrednost so namenili doseganju splošne kompetence analize, sinteze in reševanja problemov (3,0). Bistvenih razlik med posameznimi splošnimi kompetencami ter povprečnimi vrednostmi pri ravnateljih in strokovnih delavcih ni bilo, vendar je opaziti, da so bili ravnatelji pri ocenjevanju doseganja splošnih kompetenc ob koncu programa v povprečju bolj kritični kot med njim.

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
spodobnost 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 so uporabnost vsebin v povprečju ocenili visoko. Po njihovem mnenju so med najbolj uporabnimi »spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev« (3,59), »vodenje sodelavcev« ter »načrtovanje, izvajanje, spremljanje in poročanje« (3,53). Kot najmanj uporabne (čeprav glede na povprečne vrednosti še vedno visoko ocenjene) so v povprečju ocenili (2,67), »finančno poslovanje« (3,23) ter »profesionalizem in profesionalni razvoj« (3,24). Bistvenih razlik med povprečnimi vrednostmi pri ravnateljih in strokovnih delavcih ni bilo; največjo razliko je bilo opaziti pri »sistemskih predpisih na področju vzgoje in izobraževanja« in »področnih zakonih in podzakonskih aktih«. V povprečju se je zdela večina vsebin bolj uporabnih za ravnatelje kot strokovne delavce; izjema sta »komunikacija« in »vodenje za učenje«, za kateri so udeleženci ocenili, da sta 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 cilj evalvacije je vpliv pridobljenega znanja in spretnosti udeležencev na delovanje v zavodu oziroma 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 njihovem delovanju oziroma praksi. Iz spodnje preglednice (preglednica 21) je razvidno, da je program vplival na delovanje in prakso udeležencev. Primerjalno se je večji vpliv pridobljenega znanja in spretnosti pokazal pri ravnateljih kot pri strokovnih delavcih, in sicer za kar več kot 0,5 povprečne vrednosti. Ocenjujemo, da je pridobljeni podatek pozitiven, saj je program namenjen predvsem ravnateljem in je bilo tak 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 naslednjih utemeljitev:

- »Bolj samozavestno spremljam odločitve.« (ravnatelj)
- »Spremembe uvajam postopoma.« (ravnatelj)
- »Moja pozornost se je usmerila v ravnateljve in medsebojne hospitacije, v pomen timskega dela.« (ravnatelj)
- »Pravne in finančne vsebine so mi dale prepotrebno znanje; zaradi njih zdaj bolj suvereno opravljam svoje delo.« (ravnatelj)
- »Uporabila sem nekaj konkretnih delavnic na konferencah.« (ravnateljica)
- »Pridobila sem helikopterski pogled in se zdaj 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 treba izpeljati.« (strokovna delavka)
- »Strokovno sem bolj usposobljena za spremljanje pedagoškega dela, bolj 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, sodelavcem in udeležencem izobraževanja.« (strokovna delavka)
- »Nisem na vodstvenem položaju. Uporabljam pa nova znanja pri drugih oblikah vodenja.« (strokovni delavec)
- »Bolje razumem ravnateljčine odločitve, z njo lažje konstruktivno debatiram.« (strokovni delavec)

Posamezni udeleženci navajajo, da program (še) ni imel vpliva, in to utemeljujejo takole:

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

3.1.4 SPOROČILA IN PREDLOGI UDELEŽENCEV

V spletnem vprašalniku so imeli udeleženci možnost izvajalcu programa napisati sporočila in predloge za spremembe. Številni so menili, da je program kakovosten, koristen, zanimiv. Pogosto so izpostavili dobre razrednike, predavatelje, odnose. 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 izveden. 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 z drugega planeta – nadodličen.«
- »Všeč mi je tak način dela, spodbuja razmišljanje in sodelovanje.«
- »Hvala, da ste nam omogočili, da so se med nami stkali lepi odnosi.«
- »Nadaljujte s svojim strokovnim delom s tako vnemo in žarom, kot smo ju 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 navedli tudi nekaj predlogov za spremembe, na primer:

- »Predlagal bi, da časovno okrepite pravno in finančno področje. Morebiti drugim predmetom za malenkost zmanjšati obseg in zato bolj 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 za bodoče ravnatelje. Mogoče v sklopu strokovnega izpita ali kot obnovitev letnega po petih ali desetih 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 ravnateljavanja. Tudi komunikacija z mediji postaja vse bolj aktualna.«

3.2 SKUPINA D 13

Junija 2015 je program zaključila tudi dveletna skupina, ki ga je začela v šolskem letu 2013/2014. Vsi udeleženci so ga uspešno končali in pridobili potrdilo o opravljenem ravnateljskem izpitu. Ob koncu programa so opravili evalvacijo v obliki kratkega spletnega vprašalnika, ki je zajemala ocene posameznih elementov (od 1 do 4). Udeleženci so vrednotili doseganje ciljev programa, doseganje splošnih kompetenc, uporabnost vsebin, splošno zadovoljstvo, delo predavateljev, organizacijo programa, izpolnitev pričakovanj in vpliv programa na delovanje v zavodu. Izpolnilo ga je 13 od 16 udeležencev, kar predstavlja 81 % vseh sodelujočih v dveletni skupini 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 z njim (3,73), najnižje pa vpliv pridobljenega znanja in spretnosti na delovanje v zavodu (3,38), kar smo pričakovali, saj med udeleženci skupine D 13 ni bilo ravnateljev. Med pozitivnimi splošnimi vtisi, ki so jih navedli v okviru odprtega vprašanja, so večkrat izpostavili kakovostno vsebino, predavatelje in način dela.

3.3 SKUPINA KANDIDATOV PO SKLEPU STROKOVNEGA SVETA RS ZA IZOBRAŽEVANJE

Junija 2015 so ravnateljski izpit uspešno naredili vsi kandidati, ki so opravljali obveznosti po sklepu Strokovnega sveta RS za izobraževanje. Ob koncu predmetov je bila na vrsti 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 osem od devetih 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 najvišje ocenili izpolnitev pričakovanj (4,0) in uporabnost vsebin za delo (4,0), najnižje pa vpliv na delovanje (3,29), kar smo pričakovali, saj nobeden izmed njih (še) ni bil ravnatelj, prav njim pa je ravnateljski izpit vsebinsko predvsem/zlasti namenjen. Med pozitivnimi splošnimi vtisi, ki so jih udeleženci navedli v okviru odprtega vprašanja, so večkrat izpostavili kakovostno vsebino, predavatelje in način dela.

4. POVZETEK S PRIPOROČILI ZA IZBOLJŠAVE

Evalvacija usposabljanja v programu 2014/2015 je potekala na treh ravneh, na ravni zadovoljstva, ravni učenja in ravni vpliva. V nadaljevanju povzemamo ugotovitve po posameznih ravneh.

V zvezi z zadovoljstvom lahko povzamemo, da so bili udeleženci vseh skupin zadovoljni s predavatelji, organizacijo in posameznimi deli programi. V vseh skupinah je povprečna vrednost ocen

glede zadovoljstva s predavatelji višja od 3,5 (na 4-stopenjski lestvici). Podobno velja za zadovoljstvo z organizacijo, saj povprečne ocene presegajo vrednost 3,5. Pri zadovoljstvu s posameznimi deli programa je bila povprečna vrednost ocen v skupini D 13 in skupini kandidatov, ki so se izobraževanja udeležili po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje, višja od 3,5, pri skupinah ŠR 1–ŠR 4 pa je bila 3,44, kar je še vedno visoko. Pri skupinah ŠR 1–ŠR 4, kjer smo primerjali ocene ravnateljev in strokovnih delavcev v zvezi zadovoljstvom, lahko opazimo, da so bile povprečne vrednosti pri ravnateljih v vseh treh primerih (predavatelji, organizacija, deli programa) višje od povprečnih vrednosti pri strokovnih delavcih; 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 se v glavnem uresničila. Najvišja povprečna vrednost pri ocenah, ki so se nanašale na izpolnitev pričakovanj, je bila v skupini kandidatov, ki so se izobraževanja udeležili po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje, in je znašala 4,0 (na 4-stopenjski lestvici), sledila je skupina D 13 s povprečno vrednostjo ocen 3,85 in skupine ŠR 1–ŠR 4 s povprečno vrednostjo ocen 3,62. Izpolnila so se tudi pričakovanja udeležencev glede senčenja (skupine ŠR 1–ŠR 4 in D 13). Senčenje je tisti element programa, ki je poleg razredništva dosegel najvišjo povprečno vrednost pri ocenah 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 so izkušnje z njim – umestili smo jih na raven evalvacije zadovoljstva – večinoma ocenili pozitivno. Menijo, da so se naučili predvsem timskega dela in sodelovanja ter poglobili znanje o izbranih temah s področja vodenja. Večina udeležencev je ocenila, da je projektno delo ustrezen način dela v programu usposabljanja. Med predloge za izboljšave so udeleženci uvrstili jasnejša navodila, ustrežnejšo časovnico/ustrežnejši urnik za izvedbo 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 večinoma doseženi, vsebine so se udeležencem zdele uporabne. Opazimo lahko, da povprečne vrednosti ocen na področju doseganja ciljev, splošnih kompetenc in uporabnosti vsebin pri skupini D 13 in kandidatih, ki so se v program vključili po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje, presegajo vrednost 3,5 (v drugi skupini kandidatov so dosegle celo 3,8), pri skupinah ŠR 1–ŠR 4 pa se 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), za pedagoško vodenje (3,15) in z 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 menili, da je bila najmanj ustrezna kompetenca analize, sinteze in reševanja problemov (3,0), najbolj pa kompetenca sodelovanja z drugimi (3,42). Udeleženci so ocenili, da so najmanj uporabne vsebine s področja globalnih trendov/razvojnih smernic (2,67) in finančnega poslovanja (3,23), najbolj uporabne pa tiste 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 mnenje udeležencev, da program usposabljanja vpliva na njihovo delovanje in prakso;

povprečne vrednosti ocen so bile namreč v vseh skupinah višje od 3,0. Najnižji vpliv je omenila skupina kandidatov, ki so sodelovali po sklepu 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 večji pri ravnateljih kot pri strokovnih delavcih. Znova ocenjujemo, da je ta ugotovitev pozitivna, saj program usposablja udeležence za naloge (poslo)vodenja, ki jih v vzgojno-izobraževalnih zavodih 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 povprečna vrednost ocen v vseh skupinah dosegla 3,45. Povprečna vrednost v skupinah ŠR 1–ŠR 4 je znašala 3,39, v skupini D 13 3,62 in v skupini kandidatov, ki so sodelovali po sklepu Strokovnega sveta za splošno izobraževanje, p 3,76. Skupna povprečna vrednost je tako kumulativno preseгла 3,2, ki smo si jo v *Letnem delovnem načrtu javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2015* zastavili kot kazalnik kakovosti.

Program za šolsko leto 2015/2016 smo na podlagi vmesnega spremljanja delno izboljšali že pred opravljeno pričujočo končno evalvacijo, saj se je začel že pred koncem programa za šolsko leto 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), upoštevali naslednja:

- Povečali smo število izbirnih vsebin (z ene na dve za posameznega udeleženca) in njihov 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 pogostejšo izmenjavo izkušenj z ravnatelji, smo upoštevali in uresničili s t. i. tržnico vodenja ob začetku in koncu programa. V šolskem letu 2014/2015 je v tovrstni obliki v programu sodelovalo pet izkušenih ravnateljev.
- V zvezi s senčenjem smo uvedli priporočilo, naj udeleženci (če gre za strokovne delavce) ne senčijo svojega ravnatelja.
- Odzivnost udeležencev na končni spletni vprašalnik se je povečala s 56 na 64 %.

Izhajajoč iz končne evalvacije lahko predlagamo še nekaj vsebinskih in organizacijskih izboljšav, o katerih je treba opraviti poglobljeno razpravo, in jih smiselno umestiti v program za prihajajoče generacije.

- V šolskem letu 2014/2015 smo spremenili urnik udeležencev; ne izvajamo več dveletnega programa, prav tako ne programa med tednom. Program za vse skupine poteka izključno ob koncih tednov, ob petkih popoldan, sobotah in nedeljah. Za spremembo smo se odločili zaradi prepogoste odsotnosti udeležencev v vzgojno-izobraževalnih zavodih, kjer delujejo. Evalvacija je pokazala, da udeleženci urnik ocenjujejo kot manj primeren (povprečna vrednost 2,82 na 4-stopenjski lestvici), pri čemer so ravnatelji primernost urnika ocenili bolje kot strokovni delavci. Menimo, da je sedanja ureditev ustrezna, saj omogoča, da ravnatelji, ki obiskujejo program, kar najmanj izostajajo od dela, ki ga sicer opravljajo v vzgojno-izobraževalnih zavodih, zato novih sprememb urnika ne načrtujemo.
- V zvezi z uporabnostjo vsebin je znašala povprečna vrednost ocene vsebine »globalni trendi/globalne razvojne smernice« 2,67 (in je tako padla pod 3,0). Eden izmed razlogov, zakaj udeleženci vsebino ocenjujejo kot manj pomembno, je morda v tem, da izvajalci

nezadostno vzpostavijo povezavo med razumevanjem globalnih nacionalnih razvojnih smernic ter umeščanjem le-teh v uvajanje sprememb/povezave med globalnimi in nacionalnimi razvojnimi smernicami in njihovim umeščanjem v uvajanje sprememb ne vzpostavijo dovolj/premalo opozorijo na povezavo med globalnimi in nacionalnimi razvojnimi smernicami in na njihovo umeščanje 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 jo jasneje umestili v predmet.

- Čeprav je bila ocena zadovoljstva s projektnim delom v primerjavi z drugimi deli programa najnižja (a še vedno nad povprečno vrednostjo 3,0), odgovori večine udeležencev na odprta vprašanja v zvezi s projektnim delom kažejo, da se jim to zdi pozitivno in smiselno. Projektno delo je v šolskem letu 2014/2015 potekalo prvič. Menimo, da ga je kot obliko usposabljanja treba ohraniti, ob tem pa posebno pozornost nameniti jasnim navodilom, prilagoditi časovnico/urnik dela ter razmisliti, kako bi lahko mentorji oziroma razredniki omogočili, da bi se delo posameznikov v skupinah bolj odgovorno porazdelilo. Šele na podlagi večletnega projektnega dela bomo lahko obliko ustrezno prilagodili ciljni publiki in ovrednotili njegovo pravo dodano vrednost.
- Povprečne vrednosti ocen pri doseganju ciljev in splošnih kompetenc so v primerjavi s povprečnimi vrednostmi ocen zadovoljstva nižje, zato bo v prihodnje treba 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 med teorijo in prakso, empiričnih dokazih, praktičnih, vsakdanjih primerih ravnateljevanja in izkustvenem učenju.
- V evalvaciji smo zaznali 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 treba, da so navedene vsebine v program vključene v obsegu, ki ga je (zaradi omenjenega števila ur) mogoče uresničiti. Poglobljeno pa pravno in finančno področje obravnavajo v programu 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 udeležencem tako omogočiti, da izberejo tiste, za katere sodijo, da jih potrebujejo v večjem/bolj poglobljenem obsegu.
- Kljub dejstvu, da je odzivnost udeležencev na spletni vprašalnik večja kot v preteklem šolskem letu, jih je treba h končni evalvaciji in povratni informaciji pritegniti čim več. Ena izmed mogočih oblik je, da bi anketni vprašalnik v fizični ali spletni obliki izpolnili že pred programom ali na zaključku./Ponuditi bi jim morali možnost, da anketni vprašalnik izpolnijo v fizični ali spletni obliki, in to pred programom ali na zaključku.
- Šola za ravnatelje programov usposabljanja (še) ne izvaja v obliki e-učenja ali z drugimi kombiniranimi oblikami učenja. Projektno delo je del programa, ki udeležence spodbuja k večji in pogostejši uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije. Izhajajoč iz priporočil v preteklem šolskem letu je treba znova opraviti razpravo, kako v prihodnje tudi s pomočjo IKT spodbujati učenje v programu.
- In še za konec: da bi program še izboljšali, bi v prihodnje raziskovalno veljalo več pozornosti nameniti longitudinalnemu/dlje časa trajajočemu spremljanju vpliva programa na delovanje in prakso udeležencev (tako ravnateljev kot strokovnih delavcev), na njihov karierni razvoj in

karierno pot./ In še za konec: da bi program še izboljšali, bi v prihodnje raziskovalno veljalo več pozornosti nameniti longitudinalnemu/dlje časa trajajočemu spremljanju, kako program vpliva na delovanje in prakso udeležencev (tako ravnateljev kot strokovnih delavcev), na njihov karierni razvoj in karierno pot.

V zadnjih dveh šolskih letih smo program v več delih nadgradili in posodobili. Menimo, da je dolgoročno za kakovostno oceno dodane vrednosti delno prenovljenega programa zdaj treba izboljšave programe zasidrati in jih negovati, in to tako v odnosu do Šole za ravnatelje kot izvajalke kot do sistema, ki ravnateljski izpit predpisuje kot pogoj za ravnateljevanje/in to tako v Šoli za ravnatelje kot izvajalki kot na področju sistema, ki ravnateljski izpit predpisuje kot pogoj za ravnateljevanje.