



Šola za ravnatelje
Župančičeva 6
1000 Ljubljana
Slovenija

Splošni del programa šole za ravnatelje in vsebine ravnateljskega izpita

Ljubljana, maj 2007

Vsebina

KRATKA UTEMELJITEV	3
1. PROGRAM	3
1.1 Splošni podatki o programu	3
1.2 Opredelitev temeljnih ciljev programa in splošnih ter predmetno specifičnih kompetenc	3
1.2.1 Utemeljitev programa	3
1.2.2 Temeljni cilji programa	4
1.2.3 Splošne kompetence	5
1.2.4 Predmetno-specifične kompetence	5
1.3 Mednarodna in nacionalna primerljivost programa in vsebine izpita	5
1.3.1 Nacionalna primerljivost	6
1.4 Predmetnik programa	7
1.5 Pogoji za vpis in merila za izbiro ob omejitvi vpisa	7
1.6 Merila za priznavanje znanja pridobljenih pred vpisom	7
1.7 Načini ocenjevanja	8
1.8 Načini izvajanja programa	9
1.9 Metode poučevanja in materialni pogoji	9
1.10 Kadrovske pogoji	9
1.11 Dokončanje programa in ravnateljskega izpita	9
1.12 Listine za uspešno opravljen program in izpit	10
1.13 Evalviranje programa	10

KRATKA UTEMELJITEV

106. člen Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja določa, da program šole za ravnatelje in vsebino ravnateljskega izpita določi minister na predlog Strokovnega sveta Republike Slovenije za splošno izobraževanje.

SedANJI predmetnik programa šole za ravnatelje in vsebino ravnateljskega izpita je določil minister z odredbo številka 603-30/97 (Ur. L. št. 26/97).

Splošni del programa z načinom izvedbe in ocenjevanjem je sprejel svet šole Šole za ravnatelje junija 1997, dopolnitve pa maja 2007.

1. PROGRAM

1.1 Splošni podatki o programu

Ime programa:	program šole za ravnatelje in vsebina ravnateljskega izpita
Vrsta programa:	program za pripravo in pridobitev ravnateljskega izpita v skladu s 106. členom ZOFVI
Trajanje:	1 leto, 144 kontaktnih ur
Javne listine:	potrdilo o opravljenem ravnateljskem izpitu in potrdilo o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev

1.2 Opredelitev temeljnih ciljev programa in splošnih ter predmetno specifičnih kompetenc

1.2.1 Utemeljitev programa

Spremembe v izobraževalnem in družbenem okolju vedno bolj vplivajo na delovanje vzgojno-izobraževalnih organizacij. Evropeizacija in drugi procesi, kot so decentralizacija, deregulacija, avtonomija, profesionalizem in z njimi povezana odgovornost prinašajo in odpirajo potrebo po učinkovitem vodenju in upravljanju vzgojno-izobraževalnih organizacij. Pri tem se poudarjajo prožnost, inovativnost, ustvarjalnost, nova vloga šole in odzivnost v hitro spreminjajočem se okolju. Raziskave o uspešnosti in učinkovitosti vzgojno-izobraževalnih organizacij poudarjajo vodenje kot ključni dejavnik kakovosti. Tako večina držav izvaja usposabljanje kandidatov za ravnatelje in ravnateljcev.

Program je osnovan na sodobnih teoretičnih pogledih na vodenje v izobraževanju, na mednarodnih in nacionalnih raziskavah o vodenju vzgojno-izobraževalnih organizacij in na dosedanjih izkušnjah z delom ravnateljev.

Predavatelji Šole za ravnatelje, ki so v skladu s 106. členom ZOVFI izvajalci programa, imajo delovne izkušnje na področju vzgoje in izobraževanja, vodenja šol, pri usposabljanju ravnateljev ter raziskavah s področja vodenja šol. Vsi imajo zaključen podiplomski študijski program, magisterij ali doktorat, s področij programa in vsebin ravnateljskega izpita.

Program je namenjen pripravi strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju, ki že imajo andragoško pedagoško izobrazbo in druge pogoje za vodenje šol in vrtcev.

Program usposablja udeležence za področja, ki jih slovenska zakonodaja uvršča med naloge ravnateljev.

Tako na podlagi zakonskih določil, primerjave s sorodnimi programi v tujini, raziskavami vodenja šol v Sloveniji in zunaj nje, usposablja za področje pedagoškega vodenja, poslovanja šol, zakonodaje in financ ter dela z ljudmi.

Izbirne vsebine omogočajo prilagajanje področij aktualnim novostim na področju vodenja šol in interesom posameznega udeleženca.

Program se od sorodnih podiplomskih študijskih programov razlikuje po tem, da v večji meri daje znanje, ki je usmerjeno v vodenje vzgojno-izobraževalnih organizacij, razvija spretnosti za vodenje šol in vrtcev, omogoča izmenjavo izkušenj in uporabo pridobljenih znanj v praksi, pri čemer udeležence nenehno usmerja v učenje in pedagoško vodenje.

1.2.2 Temeljni cilji programa

Cilj programa šola za ravnatelje in vsebin ravnateljskega izpita je usposobiti udeležence za naloge vodenja in upravljanja šol in vrtcev, opredeljene v šolski zakonodaji ter razviti znanja in spretnosti, ki prispevajo k osebni in organizacijski učinkovitosti.

Udeleženci bodo

- poglobili in razširili znanje, ki so ga pridobili z dosedanjim študijem in delovnimi izkušnjami, in ga povezali z razumevanjem znanja in sodobnimi zahtevami za vodenja šole/vrtca;
- pridobili znanja in spretnosti za pedagoško vodenje šole/vrtca;
- razumeli vlogo ravnatelja ter politično, ekonomsko, socialno, pravno in kulturno okolje, v katerem delujejo vzgojno-izobraževalne organizacije v Sloveniji in v tujini;
- pridobili sposobnosti za učinkovito načrtovanje, organiziranje, vodenje in razvijanje šole/vrtca v spreminjajočem se okolju;
- razvili sposobnost za samostojno in ustvarjalno delo na delovnem mestu ravnatelja in drugih delovnih mestih, povezanih z vodenjem na področju vzgoje in izobraževanja;
- usposobljeni, da bodo lahko s sodobnimi metodami analizirali probleme/področja v šoli/vrtcu in v njihovem okolju;
- znali učinkovito načrtovati lastni osebni razvoj, razvoj zaposlenih in ga povezati s profesionalizmom na področju vzgoje in izobraževanja.

1.2.3 Splošne kompetence

Program omogoča udeležencem, da se usposobijo za vodenje vzgojno-izobraževalnih organizacij kot dinamičnih sistemov. Udeleženci pridobijo znanja in spretnosti s področja vodenja ljudi in upravljanja z materialnimi in finančnimi viri z namenom, da šoli/vrtcu zagotavljajo pogoje, ki omogočajo uspešno učenje in poučevanje. Pri tem bo udeleženec programa pridobil naslednje splošne kompetence:

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

1.2.4 Predmetno-specifične kompetence

Poleg splošnih kompetenc bodo udeleženci programa pridobili tudi naslednje predmetno-specifične kompetence:

- razumevanje globalnih trendov in nacionalnih ciljev vzgoje in izobraževanj;
- poznavanje in razumevanje pedagoškega vodenja;
- sposobnost spremljanja in vrednotenja pedagoškega in drugega dela v šoli/vrtcu;
- poznavanje in razumevanje vodenja ljudi in organizacije, finančnega poslovanja in zakonodaje;
- sposobnost uporabe metod, tehnik in orodij za analizo načrtovanja, vodenja, organiziranja in evalviranja šole/vrtca kot organizacije;
- razumevanje pomena kakovosti v izobraževanju ter poznavanje procesov za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti;
- poznavanje in razumevanje pomena profesionalnega razvoja na nivoju šole/vrtca in na osebni nivoju;
- sposobnost prepoznavanja in reševanja konfliktov v šoli/vrtcu;
- sposobnost samoevalvacije osebnega razvoja in razvoja organizacije;
- sposobnost analiziranja in odzivanja na notranje in zunanje okolje šole/vrtca;
- sposobnost soočanja teoretičnih izhodišč s prakso vodenja in lastnimi izkušnjami.

1.3 Mednarodna in nacionalna primerljivost programa in vsebine izpita

Predlagani program in vsebina ravnateljskega izpita sta pripravljena v skladu z določili 106. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja. Gre za program usposabljanja pred imenovanjem za ravnatelja. Mednarodna primerjava kaže, da imajo programe usposabljanja ravnateljev v večini držav Severne Amerike, Avstralije in Evrope. Programi so različni, vendar v veliki meri primerljivi s predlaganim programom in vsebino ravnateljskega izpita.

Program šola za ravnatelje in vsebine ravnateljskega izpita smo primerjali s programi usposabljanja, ki jih izvajajo Finska, Irska, Norveška, Poljska, Švedska, Latvija in Makedonija. Program je primerljiv s formalnimi značilnostmi tujih programov kar kažejo naslednji podatki:

- v naštetih državah poteka usposabljanje ravnateljev za učitelje, ki nameravajo postati ravnatelji in za že imenovane ravnatelje, v nekaterih imajo organizirano skupno usposabljanje za kandidate za ravnatelje in za že imenovane ravnatelje,
- usposabljanje poteka v institucijah za usposabljanje ravnateljev ali na univerzah,
- program usposabljanja traja eno leto na Finskem, v Latviji, na Norveškem, na Poljskem in v Makedoniji,
- program v obsegu od 220 do 240 ur izvajajo na Irskem, v Latviji, na Poljskem in v Makedoniji. V večini ostalih držav pa je program usposabljanja daljši,
- kandidati v programu morajo opraviti izpit, ali druge obveznosti določene s programom, v podiplomskih programih pa morajo zbrati določeno število kreditnih točk.

Prav tako so primerljive vsebinske značilnosti tujih in domačega programa. V spodnji preglednici so prikazane najpomembnejše vsebine nekaterih tujih programov.

Tabela 1: Mednarodna primerljivost - vsebine

država	vsebine
Belgija	zakonodaja v izobraževanju, delo z ljudmi, timsko delo, izobraževalna politika vlade, izobraževalna politika specifičnih izobraževalnih sektorjev, transformacijsko vodenje, mreženje profesionalcev, informacije in komunikacija v šoli,
Finska	Šolska struktura in organizacija, kultura šole, informacije in komunikacija v šoli, opazovanje pouka in procesov v razredu, postavljanje prioritet lastnega dela, postopki v administraciji, zaščita ravnatelja, načrtovanje, zagotavljanje kakovosti, razvoj šole, delo z ljudmi, profesionalni razvoj, reševanje konfliktov, lokalna izobraževalna politika, vizija šole, uvajanje idej in inovacij, delo z administratorji
Norveška	Kultura šole, timsko delo, izobraževalna politika, implementacija novih idej in inovacij, delo s starši, načrtovanje, zagotavljanje kvalitete, profesionalni razvoj, lokalna in nacionalna šolska politika, sodelovanje učiteljev z menedžmentom
Češka	Šolska struktura in organizacija, kultura šole, močne in šibke točke šole, delo z ljudmi, timsko delo, vizija šole, strateška politika za šole, implementacija novih idej in inovacij, delo s šolsko oblastjo, delo s starši, delo z okoljem, sodelovanje učiteljev z menedžmentom, šolske politike, delo s svetom šole
Slovenija	Učni stili, profesionalni razvoj, timsko delo, vodenje za učenje, sodobne pedagoške teorije, spremljanje pouka, šole kot organizacije, sodelovanje z okoljem, vodenje, kakovost, vizija, načrtovanje, evalvacija, motivacija, komunikacija, reševanje konfliktov, sprejemanje odločitev, zakonodaja

1.3.1 Nacionalna primerljivost

Ob upoštevanju razlik med programom, ki usposablja za delo ravnatelja in daje večine in spretnosti za ravnateljevanje ter značilnostmi študijskih programov, ki dajejo formalno izobrazbo, so primerljivi predvsem programi znanstvenih magisterijev, ki jih izvajajo pedagoške in filozofske fakulteti, programi menedžmenta, neprofitnih organizacij, upravljanja s kadri in ekonomije na več slovenskih fakultetah.

Primerljivi predmeti so tudi na bolonjskih programih 2. stopnje, ki jih uvajajo omenjene fakultete.

1.4 Predmetnik programa

Program sestavlja šest predmetov in zaključek programa, v Letnem načrtu izvedbe se določijo tudi izbirne vsebine za vsaj 5 področij aktualnih vsebin s področja vodenja v izobraževanju, ki bodo izvedene v posameznem letu.

Tabela : Program šole za ravnatelje in vsebina ravnateljskega izpita (Ur. L. št. 26/97)

predmet	ure
Uvodni modul	20
Teorija organizacij in vodenje	20
Načrtovanje in odločanje	20
Ravnatelj kot pedagoški vodja	20
Ljudje v organizaciji	20
Zakonodajni modul	20
Izbirne vsebine in zaključek programa	24

1.5 Pogoji za vpis in merila za izbiro ob omejitvi vpisa

Šola za ravnatelje enkrat letno objavi razpis za vpis in določi roke za opravljanje ravnateljskega izpita.

Vključi se lahko udeleženec, ki izpolnjuje z zakonom določene pogoje za ravnatelja.

V primeru omejitve vpisa imajo prednost kandidati, ki so imenovani za ravnatelja in morajo opraviti ravnateljski izpit v enem letu po imenovanju.

1.6 Merila za priznavanje znanja pridobljenih pred vpisom

V skladu s 106. členom ZOFVI 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.

Znanje, pridobljeno v formalnih oblikah podiplomskega izobraževanja, se izkaže z diplomami in listinami, iz katerih je razvidna vsebina in obseg študijskih obveznosti.

Strokovni svet Republike Slovenije za splošno izobraževanje za vsakega kandidata odloči katere vsebine se mu priznajo in določi obveznosti, ki jih mora opraviti.

1.7 Načini ocenjevanja

Namen ocenjevanja znanja kandidata je:

- s sprotnim ocenjevanjem spodbujati kandidata k samostojnemu študiju literature, pridobivanju znanja in veščin ter soočanju teorije s praktičnimi primeri iz vodenja šol/vrtcev;
- oceniti mapo dosežkov in izdelkov kandidata, pisne izdelke, predstavitve seminarских nalog in druge oblike obveznosti kandidata;
- spodbuditi posameznika k razvoju na področjih, ki jih je potrebno izboljšati na osebni ravni in na ravni organizacije.

Predavatelji seznanijo kandidate z elementi preverjanja in s kriteriji ocenjevanja ob začetku izvajanja predmeta. Kriteriji za ocenjevanje izhajajo iz ciljev programa in zajemajo pomembna področja osebne in profesionalne uspešnosti:

- poznavanje in razumevanje teorije in ključnih pojmov vodenja šol in vrtcev, menedžmenta v izobraževanju ter ostalih povezanih strokovnih področij;
- kritično vrednotenje teorije pri uporabi v praktičnih primerih iz vodenja šol in vrtcev ter vrednotenje lastnih profesionalnih dosežkov;
- praktično uporabo spoznanj: povezovanje teorije in prakse;
- spretnost izražanja: postavljanje ciljev, analiza in sinteza, ugotovitve in priporočila;
- uporabo ustrezne literature in IKT.

Udeleženci programa šola za ravnatelje in kandidati na ravnateljskem izpitu dokazujejo znanje in usposobljenost:

- z opravljanjem obveznosti v skladu s programom posameznih predmetov (prisotnost in aktivno sodelovanje na predavanjih);
- s strokovno ustreznim reševanjem primerov iz prakse;
- z vodenjem mape dosežkov;
- s seminarскими nalogami in predstavitvami seminarских nalog, ki se ocenjujejo z oceno opravljenih/ni opravljenih;
- z ustnimi in/ali s pisnimi izpiti, ki se ocenjujejo z oceno opravljenih/ni opravljenih.

Oceni "ustreza" in "opravljen" sta pozitivni, oceni "ne ustreza" in "ni opravljen" sta negativni.

Kandidati morajo biti pozitivno ocenjeni pri vseh predmetih.

Znanje in usposobljenost preverjajo in ocenjujejo predavatelji Šole za ravnatelje.

Kandidat, ki predloži v oceno pisni izdelek, ki ga ni pripravil sam, lahko ponovno pristopi k izpitu po letu dni.

Udeleženci opravljajo izpite v izpitnih rokih, ki jih razpiše Šola za ravnatelje.

1.8 Načini izvajanja programa

Program je izveden po predmetih s kontaktnimi urami, deloma kot študij na daljavo. Praviloma je izvedeno 6 predmetov v enem šolskem letu. Predmeti so izvedeni v obsegu 20 kontaktnih ur, udeleženci opravijo še 40 ur samostojnega dela.

Udeleženci morajo izbrati in opraviti še izbirne vsebine v obsegu 16 kontaktnih ur in 44 ur drugih obveznosti ter zaključek programa v obsegu 8 ur. Tako je ocenjeno, da udeleženci opravijo 428 ur dela. Udeleženci so razporejeni v skupine od 16 do 18 slušateljev. Začetek in razpored predmetov med letom omogoča, da lahko udeleženci, ob uspešnem opravljanju vseh obveznosti, pridobijo ravnateljski izpit v 1 letu od vpisa, tako kot to določa 53. člen ZOFVI.

Pri predmetih, ki so izvedeni kot študij na daljavo, se kontaktne ure izvedejo deloma s srečanji v živo, deloma v e-učilnici.

Urnik predavanj, razpored vsebin po predmetih in teme izbirnih vsebin se določijo v Letnem načrtu izvedbe programa.

1.9 Metode poučevanja in materialni pogoji

Prevladujoči načini poučevanja in učenja so sodelovalno delo v manjših skupinah, frontalna oblika z razpravo, predstavitev seminarских nalog, predhodna priprava na kontaktne ure. Udeleženci bodo pri najmanj enem predmetu vključeni v e-učilnico.

Samostojno delo zajema študij literature, pripravo na kontaktne ure, pisanje pisnih izdelkov, pripravo na javne nastope, razvojno-projektno delo in pripravo na končna preverjanja in ocenjevanja znanja. V seminarских nalogah bodo udeleženci povezovali teorijo s praktičnimi primeri vodenja šol in vrtcev, temeljile bodo na ustrezni metodologiji.

Delo bo povezano s prakso vodenja na šolah in v vrtcih, pri čemer bodo udeleženci sodelovali z ravnatelji mentorji.

Materialni pogoji za izvedbo programa so učilnice s spremenljivo postavitvijo miz, računalniška učilnica, projektor za elektronske predstavitve, video pripomočki in snemalne priprave, grafoskop, dostop do interneta.

Udeleženci potrebujejo osebni računalnik in dostop do interneta.

1.10 Kadrovski pogoji

Izvajalci predmetov morajo imeti magisterij ali doktorat znanosti na ustreznem področju in praviloma 5 let delovnih izkušenj v vzgoji in izobraževanju, za vsebine iz zakonodaje pa pravosodni izpit. Ravnatelji mentorji morajo imeti vsaj 5 let izkušenj na delovnem mestu ravnatelja.

1.11 Dokončanje programa in ravnateljskega izpita

Udeleženec, ki se je vpisal v program, dokonča program in ravnateljski izpit, ko opravi obveznosti pri vseh predmetih ter odda izpolnjeno mapo dosežkov.

Udeleženec, ki opravlja izpit izven programa šola za ravnatelje, dokonča ravnateljski izpit, ko opravi obveznosti pri vseh predmetih ter odda izpolnjeno mapo dosežkov.

Udeleženec, ki ima opravljen podiplomski študijski program, za katerega Strokovni svet Republike Slovenije za splošno izobraževanje ugotovi, da zagotavlja znanja, določena za ravnateljski izpit in mu prizna del vsebin, dokonča izpit, ko opravi obveznosti iz vsebin pri predmetih, ki jih mora še opraviti po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje.

Udeleženec programa šola za ravnatelje mora opraviti vse obveznosti za ravnateljski izpit najkasneje v 12 mesecih po končani izvedbi programa.

Udeleženec iz druge in tretje alineje tega poglavja mora opraviti izpit v dveh letih od prijave na izpit.

1.12 Listine za uspešno opravljen program in izpit

Udeleženec, vpisan v program šole za ravnatelje, dobi potrdilo o opravljenem programu šola za ravnatelje v skladu s Pravilnikom o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju (Ur. list RS, št. 64/04, 83/05, in 27/07).

Kandidat, ki opravi vse obveznosti pri predmetih po programu oziroma manjkajoče obveznosti, ki jih določi Strokovni svet RS za splošno izobraževanje s sklepom o priznavanju znanja določena za ravnateljski izpit, dobi Potrdilo o ravnateljskem izpitu.

Evidenco opravljenih ravnateljskih izpitov vodi Šola za ravnatelje.

1.13 Evalviranje programa

Spremljanje programa bo potekalo sprotno, evalvacija programa se bo izvajala letno. Evalvacija bo zajemala tako zadovoljstvo udeležencev z različnimi vidiki programa kot spremembe v njihovih znanjih, spretnostih in stališčih. Poudarek bo namenjen ugotavljanju prispevka usposabljanja k oblikovanju profesionalne podobe udeležencev, posebej bodo poudarjeni procesi samoevalvacije. Izvajalec bo opredelil kriterije, na podlagi katerih bo ugotavljal in zagotavljal kakovost usposabljanja.

V evalvacijo bodo vključeni tako udeleženci kot izvajalci, pri čemer bodo uporabljene različne metode (anketa, intervju).

Z evalvacijo bodo seznanjeni vsi izvajalci programa, posebej jo bo obravnaval Strokovni svet šole za ravnatelje, ki bo na podlagi ugotovljenega sprejel strategije za odpravljanje ugotovljenih pomanjkljivosti in izboljševanje kakovosti. Evalvacija in predlogi izboljšav bodo predstavljeni svetu šole za ravnatelje in zainteresirani javnosti dostopni na spletni strani Šole za ravnatelje. Vključeni bodo v Poročilo o delu Šole za ravnatelje za preteklo leto.

Ljubljana, maj 2007

Direktor
dr. Andrej Koren

Predsednica sveta Šole za ravnatelje
dr. Andreja Barle Lakota