



Šola za ravnatelje



# MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM



Mentorstvo  
novoimenovanim  
ravnateljem

**Poročilo za šolsko leto  
2015/2016**

Justina Erčulj  
Anja Sagadin Bedrač

Ljubljana, 2016

## **MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM**

Poročilo za šolsko leto 2015/2016

### **Uredila:**

Dr. Justina Erčulj  
Anja Sagadin Bedrač

**Odgovorna oseba:** dr. Vladimir Korošec

**Oblikovanje:** Zajček d. o. o.

Ljubljana, 2016  
©2016 Šola za ravnatelje

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

37.091.113:005.963.2(0.034.2)

MENTORSTVO novoimenovanim ravnateljem [Elektronski vir] : poročilo za  
šolsko leto 2015/2016 / uredila Justina Erčulj, Anja Sagadin Bedrač. - El. knjiga.  
- Kranj : Šola za ravnatelje, 2016

ISBN 978-961-6989-08-4 (pdf)

1. Erčulj, Justina

286179328



## VSEBINSKO KAZALO

<b>1.</b>	<b>PROGRAM MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM</b>	<b>5</b>
1.1.	Namen in cilji programa	5
1.2.	Udeleženci	5
1.2.1.	Izbor novoimenovanih ravnateljev	5
1.2.2.	Izbor ravnateljev mentorjev	6
<b>2.</b>	<b>IZVEDBA PROGRAMA IN METODE DELA</b>	<b>7</b>
2.1.	Izvedba programa	7
2.1.1.	Izvedba srečanj	8
2.1.1.1	Uvodno srečanje	8
2.1.1.2	Finančno vodenje šole	9
2.1.1.3	Novosti in odprta vprašanja na področju zakonodaje in šolske inšpekcije	9
2.1.1.4	Spremljanje pouka	10
2.1.1.5	Načrtovanje	10
2.1.1.6	Zaključno srečanje	10
2.1.2.	Individualna srečanja	11
2.1.3.	Vmesne aktivnosti	11
2.2.	Metode in oblike dela	11
2.3.	Dokončanje programa in potrdila	11
<b>3.</b>	<b>SPREMLJANJE IN EVALVACIJA USPOSABLJANJA V PROGRAMU</b>	<b>12</b>
3.1.	Evalvacija novoimenovanih ravnateljev ob zaključku programa	12
3.1.1	Povzetek evalvacij novoimenovanih ravnateljev	12
3.2.	Refleksija koordinatorjev skupin	14
<b>4.</b>	<b>POVZETEK IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE</b>	<b>15</b>
<b>5.</b>	<b>PRILOGE</b>	<b>16</b>





Mentorstvo  
novoimenovanim  
ravnateljem



## KAZALO PREGLEDNIC

<b>Preglednica 1: Udeleženci v programu v šolskem letu 2015/16 po regijah in ravneh izobraževanja</b>	<b>6</b>
<b>Preglednica 2: Vsebine prvega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev</b>	<b>8</b>
<b>Preglednica 3: Vsebine drugega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev</b>	<b>9</b>
<b>Preglednica 4: Vsebine tretjega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev</b>	<b>9</b>
<b>Preglednica 5: Vsebine četrtega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev</b>	<b>10</b>
<b>Preglednica 6: Vsebine petega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev</b>	<b>10</b>
<b>Preglednica 7: Vsebine šestega srečanja</b>	<b>10</b>

## KAZALO PRILOG

<b>Priloga 1: Razpis programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, junij 2015</b>	<b>15</b>
<b>Priloga 2: Skupine udeležencev v programu</b>	<b>16</b>
<b>Priloga 3: Urnik srečanj za šolsko leto 2015/2016</b>	<b>17</b>
<b>Priloga 4: Vabilo na prvo srečanje skupine M-OŠ + V</b>	<b>17</b>
<b>Priloga 5: Evalvacijski vprašalnik</b>	<b>18</b>



Šola za ravnatelje



## ■ ■ ■ 1. PROGRAM MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM

### 1.1. Namen in cilji programa

Namen programa je ponuditi strukturirano in sistematično podporo, pomoč in izmenjavo izkušenj ravnateljem, ki nastopijo svoj prvi mandat.

Cilji programa so:

- razširiti znanje in spretnosti s področja zakonodaje, načrtovanja, spremljanja pouka in finančnega poslovanja;
- z individualnim sodelovanjem mentorja in novoimenovanega ravnatelja olajšati in strokovno okrepiti delo novoimenovanega ravnatelja;
- z vmesnimi aktivnostmi spodbuditi sistematično obravnavo posameznih področij ravnateljevanja;
- omogočiti refleksijo o lastni praksi;
- spodbujati mreženje.

### 1.2. Udeleženci

Program je namenjen novoimenovanim ravnateljicam in ravnateljem vzgojno-izobraževalnih zavodov v prvem letu ravnateljevanja.

#### 1.2.1. Izbor novoimenovanih ravnateljev

Junija 2015 smo objavili javni razpis (priloga 1) in ga poslali ravnateljem, ki so bili prvič imenovani v obdobju od 1. septembra 2014 do 30. septembra 2015. V program smo vključili vse prijavljene, in sicer osemnajst ravnateljev. Razdelili smo jih v dve skupini (priloga 2). V preglednici 1 je prikazan pregled udeležencev v programu v šolskem letu 2015/2016 po regijski zastopanosti in zastopanosti po ravneh izobraževanja.



Mentorstvo  
novoimenovanim  
ravnateljem



**Preglednica 1: Udeleženci v programu v šolskem letu 2015/16 po regijah in ravneh izobraževanja**

Regijska zastopanost	Število
Goriška	1
Osrednjeslovenska	6
Gorenjska	2
Savinjska	4
Podravska	2
Pomurska	1
Spodnjeposavska	1
Obalno-kraška	1
Raven izobraževanja	Število
Vrtec	9
Osnovna šola	7
Srednja šola	2
<b>Skupaj</b>	<b>18</b>

### 1.2.2. Izbor ravnateljev mentorjev

V šolskem letu 2015/2016 smo k sodelovanju v programu povabili izkušene ravnatelje, ki so v šolskem letu 2013/2014 končali tridnevno usposabljanje za mentorje.



## 2. IZVEDBA PROGRAMA IN METODE DE LA

Za razvoj in izvedbo programa skrbijo vodja programa, koordinatorji skupin in koordinatorica področij.

Vodja programa:

- usklajuje oblikovanje in posodabljanje programa ter skrbi za njegovo izvedbo;
- je odgovoren za evalvacijo programa;
- glede na izsledke evalvacije in sodobne razvojne smernice pri vodenju v vzgoji in izobraževanju pripravlja predloge za izboljšave na vsebinski in izvedbeni ravni;
- pripravi in vodi zaključno delavnico z novoimenovanimi ravnatelji;
- vsebinsko pripravi najmanj tri sestanke s koordinatorji na leto;
- skupaj s koordinatorico področij pripravi zaključno poročilo o programu;
- usklajuje program z drugimi programi vseživljenjskega učenja ravnateljev.

V šolskem letu 2015/2016 je bila vodja programa Justina Erčulj.

Koordinator skupine:

- usklajuje delo skupine na izvedbeni ravni;
- komunicira s člani skupine;
- vodi skupna srečanja;
- usmerja komunikacijo med mentorjem in novoimenovanim ravnateljem, kadar je to potrebno;
- spremlja in spodbuja individualno delo in vmesne aktivnosti;
- novoimenovane ravnatelje usmerja pri oblikovanju listovnika;
- sodeluje pri oblikovanju programa;
- se udeležuje sestankov koordinatorjev skupin;
- pripravi poročilo o svojem delu v programu.

V šolskem letu 2015/2016 sta bila koordinatorja skupin Aleš Žitnik in Breda Forjanič (glej prilogo 2).

Koordinator področij:

- usklajuje delo v programu na izvedbeni ravni;
- skrbi za obveščanje udeležencev, koordinatorjev in predavateljev v programu;
- sodeluje na sestankih koordinatorjev skupin;
- sodeluje pri pripravi zaključnega poročila.

V šolskem letu 2015/2016 je bila koordinatorica področij za program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem Petra Weissbacher.



## 2.1. Izvedba programa

Program je trajal od septembra 2015 do junija 2016 in je obsegal 37 kontaktnih ur. Sestavljale so ga tri med seboj povezane oblike dela:

1. šest skupnih srečanj;
2. neposredno individualno sodelovanje mentorja in novoimеноvanega ravnatelja;
3. vmesne aktivnosti novoimеноvanega ravnatelja.

Udeležence smo o urniku in vsebinah obvestili še pred prvim srečanjem. Datumov (predstavljeni so v prilogi 3) med izvajanjem programa nismo spreminjali.

Program vsako leto dograjujemo in posodabljam, saj sledimo razvojnim smernicam v mednarodnem in novostim v slovenskem izobraževalnem okolju, upoštevamo pa tudi ugotovitve iz evalvacij novoimеноvanih ravnateljev in mentorjev ter poročil koordinatorjev. V šolskem letu 2015/2016 izvedba programa ni bila financirana iz Evropskega socialnega sklada, temveč iz kotizacij (za vsakega udeleženca je znašala 200,00 EUR brez DDV) ter iz denarja, ki nam ga je za program nakazalo Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport RS (14.000 EUR).

### 2.1.1. Izvedba srečanj

Skupna srečanja so trajala po šest ur (razen drugega, na katerem so obravnavali finančno poslovanje šole/vrtca in je trajalo sedem ur) in so bila izvedena po ustaljenem urniku iz prejšnjih let, ki je razviden iz vabil na posamezna srečanja. V prilogi 4 je primer vabila na prvo srečanje osnovnošolske/srednješolske skupine.

#### 2.1.1.1 Uvodno srečanje

##### Preglednica 2: Vsebine prvega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev

Vsebine srečanja
podrobnejša predstavitev programa
medsebojno spoznavanje mentorjev in novoimеноvanih ravnateljev
predstavitev odgovornih in kontaktnih oseb na MIZŠ ter seznanitev udeležencev z novostmi na posameznih področjih vzgoje in izobraževanja
Vmesne aktivnosti
refleksija o izkušnji z obiska šole ravnatelja mentorja
izbor do treh najkoristnejših dokumentov iz listovnika in utemeljitev izbora
priprava vprašanj za predavatelja s področja finančnega poslovanja





Srečanje so izvajali:

- Vladimir Korošec, direktor Šole za ravnatelje;
- Justina Erčulj, vodja programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem;
- koordinatorja skupin;
- Vida Starič Holobar, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport RS, vodja Sektorja za predšolsko vzgojo;
- Boris Zupančič, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport RS, vodja Sektorja za osnovno šolstvo;
- Slavica Černoša, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport RS, vodja Sektorja za srednje šolstvo.

Na uvodnem srečanju so vsi udeleženci prejeli priročnik.

### 2.1.1.2 Finančno vodenje šole

**Preglednica 3: Vsebine drugega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev**

<b>Vsebine srečanja</b>
predstavitev finančnega poslovanja šole kot sredstva za zagotavljanje materialnih pogojev za delo šole
<b>Vmesne aktivnosti</b>
priprava vprašanj za predavatelje s področja zakonodaje in šolske inšpekcije



Mentorstvo  
novoimenovanim  
ravnateljem

Srečanje so izvajali:

- koordinatorja skupin;
- Tatjana Horvat, predavateljica Šole za ravnatelje.

### 2.1.1.3 Novosti in odprta vprašanja na področju zakonodaje in šolske inšpekcije

**Preglednica 4: Vsebine tretjega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev**

<b>Vsebine srečanja</b>
predstavitev novosti s področja šolske zakonodaje ter ugotovitev šolske inšpekcije
<b>Vmesne aktivnosti</b>
refleksija ravnateljev o dotedanji praksi hospitiranja

Srečanje so izvajali:

- koordinatorja skupin;
- Ksenija Mihovar Globokar, direktorica Službe vlade RS za zakonodajo;
- Tomaž Rozman, glavni inšpektor Inšpektorata RS za šolstvo in šport.



#### 2.1.1.4 Spremljanje pouka

**Preglednica 5: Vsebine četrtega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev**

<b>Vsebine srečanja</b>
razprava o izhodiščih za spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela ter o pomenu znanja in obvladovanja različnih spretnosti za uspešno spremljanje učiteljevega dela;
udeleženci so na srečanje prinesli instrumentarije, ki jih uporabljajo pri hospitacijah, in hospitacijske zapisnike
<b>Vmesne aktivnosti</b>
presoja svojega letnega delovnega načrta glede na dana izhodišča

Srečanje so izvajali:

- koordinatorja skupin;
- Justina Erčulj, predavateljica Šole za ravnatelje.

#### 2.1.1.5 Načrtovanje

**Preglednica 6: Vsebine petega srečanja in vmesne obveznosti udeležencev**

<b>Vsebine srečanja</b>
pomen in načela načrtovanja za kakovostno vodenje šole
<b>Vmesne aktivnosti</b>
izpolniti spletni evalvacijski vprašalnik

Srečanje so izvajali:

- koordinatorja skupin;
- Mateja Brejc, predavateljica Šole za ravnatelje.

#### 2.1.1.6. Zaključno srečanje

**Preglednica 7: Vsebine šestega srečanja**

<b>Vsebina srečanja</b>
refleksija o prvem letu vodenja
predavanje Tanje Skaza
evalvacija programa

Srečanje so izvajali:

- Tanja Skaza, direktorica podjetja Plastika Skaza, d. o. o.;
- Justina Erčulj, predavateljica Šole za ravnatelje in vodja programa;
- koordinatorja skupin.



### 2.1.2. Individualna srečanja

Novoimenovani ravnatelji in ravnatelji mentorji so poleg skupnih srečanj sodelovali tudi na individualni ravni. Obvezna vmesna dejavnost je bil obisk novoimenovanega ravnatelja na mentorjevi šoli po prvem srečanju, večina mentorjev pa je opravila obisk na šoli mentoriranca, kar smo priporočali glede na evalvacije iz šolskega leta 2014/2015. Udeleženci so oboje ocenili kot zelo koristno. O datumih in načinih medsebojnega komuniciranja so se dogovarjali sami. Sodelovanje je potekalo po telefonu, elektronski pošti ali osebno. Po končanem programu sta koordinatorja naredila povzetke najpogostejših tem, ki so jih ravnatelji obravnavali na individualnih srečanjih. Kot smo pričakovali, jih je bilo največ s področja zakonodaje, nekaj se jih je nanašalo na delo z zaposlenimi in uvajanje sprememb.

### 2.1.3. Vmesne aktivnosti

Po vsakem srečanju so morali novoimenovani ravnatelji opraviti vmesne aktivnosti, ki so bile povezane s temami srečanj. Zasnovane so tako, da omogočajo poglobljen razmislek o lastni praksi in pomagajo pri premišljenem uvajanju sprememb. Oblike in vsebina vmesnih aktivnosti so prikazane v prilogi 6.

## 2.2. Metode in oblike dela

V programu smo uporabili različne oblike in metode dela:

- individualne oblike: vodenje listovnika, refleksija, samoevalvacija, kritična analiza instrumentarija za spremljanje pouka;
- skupinske oblike: profesionalno mreženje, kritično kolegalno presojanje, strokovne razprave, izmenjava primerov dobre prakse.

## 2.3. Dokončanje programa in potrdila

Sedemnajst udeležencev je izpolnilo pogoje za dokončanje programa, saj so se udeležili vsaj petih srečanj ter opravili vmesne aktivnosti. V skladu s Pravilnikom o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev (UL RS, št. 64/04, 83/05, 27/07, 42/09) so prejeli potrdila o izobraževanju, ovrednotena z dvema točkama.

Ravnatelji mentorji, ki so svojo vlogo v šolskem letu 2015/2016 opravljali prvič, so v skladu s členom 17.č oziroma 20.c Pravilnika o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive prejeli potrdila o sodelovanju pri enoletnem razvojno-raziskovalnem delu v povezavi s Šolo za ravnatelje.



### 3. SPREMLJANJE IN EVALVACIJA USPOSABLJANJA V PROGRAM

Program smo spremljali in evalvirali na različne načine: koordinatorji so spremljali delo v skupini in o ugotovitvah poročali na sestankih med programom (zapisniki sestankov so shranjeni v dokumentaciji programa), novoimenovani ravnatelji pa so ob koncu programa izpolnili spletni evalvacijski vprašalnik (priloga 5).

#### 3.1. Evalvacija novoimenovanih ravnateljev ob zaključku programa

Ob koncu programa so novoimenovani ravnatelji izpolnili spletni evalvacijski vprašalnik (priloga 5). V njem so novoimenovani ravnatelji ocenili, ali je program dosegel temeljne cilje, uporabnost vsebin, ustreznost oblik dela ter izvedbo programa. Vprašalnik je izpolnilo štirinajst ravnateljev.

##### 3.1.1 Povzetek evalvacij novoimenovanih ravnateljev

<b>TEMELJNI CILJI PROGRAMA</b>	<b>Povprečna ocena</b>
<b>Usposabljanje v programu Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem mi je omogočilo ...</b>	
spodbujati mreženje.	3,9
z individualnim sodelovanjem z mentorjem olajšati in strokovno okrepiti moje delo.	3,8
z vmesnimi aktivnostmi spodbuditi sistematično obravnavo posameznih področij ravnateljevanja.	3,7
razširiti znanje in spretnosti s področja finančnega poslovanja.	3,7
refleksijo o lastni praksi.	3,7
razširiti znanje in spretnosti s področja zakonodaje.	3,6
razširiti znanje in spretnosti s področja načrtovanja.	3,4
razširiti znanje in spretnosti s področja spremljanja pouka.	3,4
<b>Uporabnost vsebin</b>	<b>Povprečna ocena</b>
novosti s področja šolske zakonodaje	3,8
izhodišča za spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela	3,6
pristopi k načrtovanju za kakovostno vodenje šole in njegov pomen	3,6
finančno poslovanje šole kot sredstvo za zagotavljanje materialnih pogojev za delo šole	3,5
vloga in naloga ravnatelja in strokovnih delavcev v sistemu načrtovanja vzgoje in izobraževanja	3,5
pomen znanja in obvladovanja različnih spretnosti za uspešno spremljanje učiteljevega dela	3,4
ravnatelj kot upravljavec finančnih virov v odnosu do pedagoškega vodje	3,2
ugotovitve šolske inšpekcije	3,1



Metode in oblike dela	Povprečna ocena
strokovne razprave v okviru srečanj	3,9
sodelovanje z mentorjem	3,7
predavanja na srečanjih	3,6
vmesne aktivnosti kot priprava na srečanja	3,5
Organizacija programa	Povprečna ocena
Način obveščanja udeležencev je primeren.	3,9
Gradiva so pregledna.	3,7
Gradiva so uporabna.	3,7
Časovna razporeditev v programu je primerna.	3,7
Vsebinska razporeditev programa je primerna.	3,6

Novoimenovani ravnatelji so v evalvaciji povedali tudi naslednje:

- Program je bil zelo premišljeno načrtovan, uporaben in časovno vezan na posamezne naloge ravnateljstva. Gre za izjemno dragoceno izkušnjo, in težko si predstavljam prvo leto ravnateljstva brez vključenosti vanj. Rada bi pohvalila vse predavatelje v programu, posebej pa mentorico mag. Marjeto Šmid.
- Program je odličen in zelo praktičen. Predlagam pa, da ga ne izvajate vzporedno s programom Ravnateljski izpit, saj se je večina srečanj obeh programov odvijala v istem tednu, kar zna biti za udeleženca zelo naporno.
- Same pohvale!
- Program je vezan na šolsko leto; morda bi bilo smiselno uvesti elastičnost pri tem, saj se nekaterim mandat začne sredi šolskega leta. Torej sodelovanje v programu od decembra do decembra ali od marca do marca.
- Zahvalila bi se vodji oziroma koordinatorki programa, gospe Bredi Forjanič, za kakovostno vodenje, sprotne obveščanje in vmesne spodbude, ki sem jih potrebovala. Dragocena izkušnja so tudi pripovedi ravnateljev, saj lahko njihove izkušnje prenesemo v svojo prakso, se seznanjamo s slabostmi in prednostmi in podobno. Prav tako je odlično to, da smo povezani s svojim mentorjem.
- Človek bi se moral učiti vse življenje. Ko nastopiš tako odgovorno in zahtevno delovno mesto, je vsaka informacija, spodbudna beseda, pridobitev novega znanja, ozaveščanje o težavah, nasvet, da je treba biti pozoren na vrsto različnih stvari, zelo dobrodošlo. Res bi se zahvalila svoji mentorici, gospe Ivani Leskobar, in vsem, ki ste sodelovali v programu.
- Odlično zastavljeno!
- Mentorja bi novoimenovani ravnatelj moral dobiti takoj na začetku mandata, saj ga takrat najbolj potrebuje. Ko si ustvari mrežo ravnateljev v svoji okolici, to ni več tako nujno.



Mentorstvo  
novoimenovanim  
ravnateljem



Mentorstvo  
novoimenovanim  
ravnateljem



### 3.2. Refleksija koordinatorjev skupin

Evalvacijo s koordinatorjema skupin smo opravili na delovnem sestanku 6. julija 2016. Delo v programu sta ocenila kot zelo pozitivno, različnost udeležencev glede na tip zavoda prinaša svojevrsten izziv, a tudi omogoči medsebojno povezovanje. Opazila sta, da je pomembno imeti precej časa za medsebojne pogovore, ki jih vodi koordinator skupine. Poleg možnosti za pogovor z mentorjem je to pomemben del programa.

Medsebojni stiki so potekali največkrat po elektronski pošti, sledijo telefon in osebna srečanja. Veliko je bilo izmenjave gradiv in aktualnih informacij.

Precej pozornosti smo tudi tokrat posvetili uporabi listovnika. Ker ga niti izvajalci niti novoimenovani ravnatelji niso znali prav umestiti v celoten program, smo se odločili, da ga bomo v naslednjem letu opustili.



Sala za ravnatelje



## ■ ■ ■ 4. POVZETEK IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Evalvacije in razprava s koordinatorjema so pokazale, da programa ni treba bistveno spreminjati. Vsebine so ustrezne, saj so vse dobile oceno, višjo kot 3 na štiristopenjski lestvici. Vsekakor pa je treba veliko pozornosti nameniti temu, da se vsebine in načini dela iz programa za pridobitev ravnateljskega izpita ne ponavljajo.

Glede na teme individualnih srečanj in analizo fokusnih skupin, ki smo jih z udeleženci izvedli za program Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij, menimo, da bi morali v program umestiti reševanje konfliktnih situacij.

V šolskem letu 2016/2017 bomo vanj vnesli naslednje spremembe:

- opustili bomo listovnik;
- individualna srečanja in vmesne aktivnosti bomo spremljali preko programa google docs;
- presodili bomo, kako v program umestiti reševanje konfliktnih situacij;
- na zaključno delavnico bomo znova povabili gosta iz gospodarstva.

Organizacija programa bo ostala enaka, koordinatorja skupin bosta še naprej ravnatelja praktika, kar zagotavlja ustrezno povezavo med teorijo in prakso.



Mentorstvo  
novoimеноvanim  
ravnateljem



Mentorstvo  
novoimenovanim  
ravnateljcem

## ■ ■ ■ 5. PRILOGE

### Priloga 1: Razpis programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljcem, junij 2015

#### **Razpisujemo program Mentorstvo novoimenovanim ravnateljcem za šolsko leto 2015/2016.**

Program je namenjen ravnateljicam in ravnateljcem vrtcev, osnovnih, glasbenih in srednjih šol ter dijaških domov, ki so prvič imenovani v obdobju od 1. 9. 2014 do 30. 9. 2015.

Delo bo organizirano v skupinah, v katerih bodo sodelovali novoimenovani ravnatelji in ravnatelji mentorji. V obdobju od oktobra 2015 do maja 2016 bomo izvedli šest delavnic.

Rok za prijavo je petek, **25. september 2015**.

**Na razpis se prijavite na spletni strani Šole za ravnatelje** [www.solazaravnateljce.si/](http://www.solazaravnateljce.si/).

Za dodatne informacije o programu pišite na [anja.sagadin@solazaravnateljce.si](mailto:anja.sagadin@solazaravnateljce.si).

Kotizacija za udeležbo v programu znaša **200,00 EUR (+ DDV)**.

v. d. direktorice  
mag. Vlasta Poličnik  
Ljubljana, 8. junij 2015



Šola za ravnatelje





## Priloga 2: Skupine udeležencev v programu

### Skupina: M-V

**Koordinatorica: Breda Forjanič**

NOVOIMENOVANI RAVNATELJ	MENTOR
Brigita Česnik, Vrtec Kurirček Logatec	Marjana Zupančič, Vrtec Pedenjped
Jelka Čujež, Vrtec Šmarje pri Jelšah	Marta Korošec, Vrtec Vodmat
Tomaž Popovič, Vrtec Slovenske Konjice	Milena Brusnjak, Vrtec Šoštanj
Mateja Janežič, Vrtec Ig	Janja Bogataj, Vrtec Škofja Loka
Blaž Kölner, Vrtec Mehurčki	Marta Samotorčan, Vrtec Vrhnika
Edita Feist, Vrtec Miškolin	Ivana Leskovar, Vrtec Slovenska Bistrica
Jolanda Potočnik, Vrtec Zreče	Majda Fajdiga, Vrtec Kekec Grosuplje
Mihela Stolnik Ketiš, Vrtec Radenci – Radenski mehurčki	Jožica Pantar, Vrtec Šentvid
Helena Ule, Vrtec Bled	Romana Epih, Vrtec Medvode

### Skupina: M-OŠ + SŠ

**Koordinator: Aleš Žitnik**

NOVOIMENOVANI RAVNATELJ	MENTOR
Saša Hiti, Srednja frizerska šola Ljubljana	Primož Škofic, Srednja šola Domžale
Irena Kodele Krašna, OŠ Danila Lokarja Ajdovščina	Marjeta Šmid, OŠ Jela Janežiča
Blanka Nerad, OŠ Frana Kocbeka Gornji Grad	Sonja Filipič, OŠ Janka Padežnika Maribor
Barbara Smolej Fritz, OŠ dr. Mihajla Rostoharja Krško	Irena Hlača, OŠ Šmihel
Tanja Vincelj, OŠ Lucija	Polona Kenda, OŠ Simona Kosa Podbrdo
Ksenija Jaušovec, Dijaški dom Maribor	Cvetka Kernel, Srednja gozdarska in lesarska šola Postojna
Neža Gruden, Glasbena šola Kamnik	Martina Valant, Glasbena šola Jesenice
Jure Žerjav, OŠ Josipa Vandota Kranjska Gora	Štefan Žun, OŠ Bistrica
Lidija Pulko, OŠ Kungota	Alenka Cuder, OŠ Staneta Žagarja Lipnica



### Priloga 3: Urnik srečanj za šolsko leto 2015/2016

	OZNAKA SKUPINE	1. SREČANJE	2. SREČANJE	3. SREČANJE	4. SREČANJE	5. SREČANJE	6. SREČANJE
Breda Forjanič	M-V	12. 11. 2015	3. 12. 2015	6. 1. 2016	22. 3. 2016	21. 4. 2016	25. 5. 2016
Aleš Žitnik	M-OŠ + SŠ	22. 10. 2015	8. 12. 2015	12. 1. 2016	23. 3. 2016	26. 4. 2016	25. 5. 2016
	VSEBINA SREČANJA	Predstavitve Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport	Finančno poslovanje šole/vrtca	Zakonodaja in šolska inšpekcija	Spremljanje VIZ dela	Načrtovanje VIZ dela	Skupna delavnica in zaključek programa

### Priloga 4: Vabilo na prvo srečanje skupine M-OŠ + V

SKUPINA: M-OŠ + SŠ

KOORDINATOR: Aleš Žitnik

#### VABILO NA PRVO SREČANJE

Spoštovani novoimenovani ravnatelji in mentorji!

Vabimo vas na prvo srečanje v okviru programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, ki bo v četrtek, 22. 10. 2015, v predavalnici Storžič, Hotel Kokra, Brdo pri Kranju.

Program bodo izvajali dr. Slavica Černoša, vodja Sektorja za srednje šolstvo, Boris Zupančič, vodja Sektorja za osnovno šolstvo, dr. Justina Erčulj, predavateljica Šole za ravnatelje, in Aleš Žitnik, koordinator skupine.

Program dela:

9.00–10.00 Predstavitve programa

10.00–11.00 Predstavitve mentorjev in novoimenovanih ravnateljev

11.00–11.30 Odmor

11.30–13.30 Pogovor s predstavniki Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport

13.30–14.30 Kosilo

14.30–15.30 Pogovor v parih in priprava na naslednje srečanje

Lep pozdrav.



## Priloga 5: Evalvacijski vprašalnik

### EVALVACIJA PROGRAMA MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM 2015/2016

#### Doseganje temeljnih ciljev in uporabnost vsebin

#### Doseganje temeljnih ciljev

Prosimo, da označite, koliko se strinjate s trditvami, ki izhajajo iz temeljnih ciljev programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem.

Prosimo, obkrožite ustrezno številko:

1: sploh se ne strinjam

2: se ne strinjam

3: se strinjam

4: popolnoma se strinjam

		1: sploh se ne strinjam	2: se ne strinjam	3: se strinjam	4: popolnoma se strinjam
Usposabljanje v programu Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem mi je omogočilo ...					
1.	razširiti znanje in spretnosti s področja zakonodaje.	1	2	3	4
2.	razširiti znanje in spretnosti s področja načrtovanja.	1	2	3	4
3.	razširiti znanje in spretnosti s področja spremljanja pouka.	1	2	3	4
4.	razširiti znanje in spretnosti s področja finančnega poslovanja.	1	2	3	4
5.	z individualnim sodelovanjem z mentorjem olajšati in strokovno okrepiti moje delo.	1	2	3	4
6.	z vmesnimi aktivnostmi spodbuditi sistematično obravnavo posameznih področij ravnateljevanja.	1	2	3	4
7.	refleksijo o lastni praksi.	1	2	3	4
8.	spodbujati mreženje.	1	2	3	4



Mentorstvo  
novoimenovanim  
ravnateljem



## Uporabnost vsebin

Prosimo, ocenite uporabnost vsebin programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem za vodenje.

Prosimo, obkrožite ustrezno številko:

- 1: nič
- 2: malo
- 3: srednje
- 4: veliko

		nič	malo	srednje	veliko
<b>Uporabnost vsebin</b>					
1.	finančno poslovanje šole kot sredstvo za zagotavljanje materialnih pogojev za delo šole	1	2	3	4
2.	ravnatelj kot upravljavec finančnih virov v odnosu do pedagoškega vodje	1	2	3	4
3.	novosti s področja šolske zakonodaje	1	2	3	4
4.	ugotovitve šolske inšpekcije	1	2	3	4
5.	izhodišča za spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela	1	2	3	4
6.	pomen znanja in obvladovanja različnih spretnosti za uspešno spremljanje učiteljevega dela	1	2	3	4
7.	pristopi k načrtovanju in njegov pomen za kakovostno vodenje šole	1	2	3	4
8.	vloga in naloga ravnatelja in strokovnih delavcev v sistemu načrtovanja vzgoje in izobraževanja	1	2	3	4



## Drugi del: Ustreznost oblik dela

Prosimo, ocenite ustreznost oblik dela v programu Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem.

Prosimo, obkrožite ustrezno številko:

1: popolnoma neustrezno

2: neustrezno

3: ustrezno

4: popolnoma ustrezno

		1: popolnoma neustrezno	2: neustrezno	3: ustrezno	4: popolnoma ustrezno
Uporabnost vsebin					
1.	predavanja na srečanjih	1	2	3	4
2.	strokovne razprave v okviru srečanj	1	2	3	4
3.	vmesne aktivnosti kot priprava na srečanja	1	2	3	4
4.	sodelovanje z mentorjem	1	2	3	4

## Tretji del: Organizacija programa

Prosimo, da označite, koliko se strinjate s trditvami o organizaciji programa Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem.

Prosimo, obkrožite ustrezno številko:

1: sploh se ne strinjam

2: se ne strinjam

3: se strinjam

4: popolnoma se strinjam



		1: sploh se ne strinjam	2: se ne strinjam	3: se strinjam	4: popolnoma se strinjam
<b>Uporabnost vsebin</b>					
1.	Način obveščanja udeležencev je primeren.	1	2	3	4
2.	Gradiva so pregledna.	1	2	3	4
3.	Gradiva so uporabna.	1	2	3	4
4.	Časovna razporeditev v programu je primerna.	1	2	3	4
5.	Vsebinska razporeditev programa je primerna.	1	2	3	4

Če bi radi v zvezi z usposabljanjem v programu Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem še kaj dodali, vas prosimo, da to zapišete.

**Hvala za sodelovanje.**

#### **Priloga 6: Vmesne aktivnosti novoimenovanih ravnateljev**

##### **Po prvem srečanju**

Novoimenovani ravnatelj zapiše refleksijo o izkušnji, ki jo je pridobil na prvem obisku šole ravnatelja mentorja in ki jo bo lahko vnesel v svoje ravnateljevanje. Zapis naj vsebuje od 300 do 500 besed. Pri tem si pomaga z naslednjimi vprašanji:

- S kakšnimi pričakovanji ste prišli na obisk šole/vrtca ravnatelja mentorja?
- Kaj vas je na obisku presenetilo?
- Katero pozitivno izkušnjo ste zaznali ob obisku?
- Kaj boste vnesli v svoje ravnateljevanje?

Iz listovnika, ki ga je novoimenovani ravnatelj vodil v programu šola za ravnatelje, izbere od enega do tri dokumente (lahko tudi članke, seminarske naloge ...), ki so mu ob nastopu ravnateljevanja najbolj koristili. Na kratko utemelji, zakaj je izbral ravno te dokumente, in zapis v dolžini največ 300 besed prinese na naslednje srečanje.

Novoimenovani ravnatelj pripravi tudi do tri vprašanja s področja finančnega poslovanja in jih najmanj teden dni pred izvedbo drugega srečanja pošlje koordinatorju.



### Po drugem srečanju

Novoimenovani ravnatelj pripravi do tri vprašanja s področja zakonodaje in šolske inšpekcije poslovanja in jih najmanj teden dni pred izvedbo drugega srečanja pošlje koordinatorju.

### Po tretjem srečanju

Novoimenovani ravnatelj zapiše refleksijo o svoji dotedanji praksi hospitiranja v obsegu 300 do 500 besed. Pri tem naj si pomaga z naslednjimi vprašanji:

- S katerimi dilemami ste se srečevali, preden ste začeli hospitirati?
- Kaj vam je pri hospitiranju posebej uspelo?
- Kje ste čutili primanjkljaje (npr. v svojem znanju, usposobljenosti, slabih preteklih izkušnjah ipd.)?

Zapis pošlje koordinatorju dva tedna pred izvedbo četrtega srečanja.

### Po četrtem srečanju

Novoimenovani ravnatelj presodi svoj letni delovni načrt po naslednjih izhodiščih:

- Kdo vse je sodeloval pri načrtovanju letnega delovnega načrta?
- Kdaj ste začeli pripravljati letni delovni načrt oziroma kdaj ste začeli načrtovati?
- Kaj ste prevzeli iz letnega delovnega načrta prejšnjega ravnatelja?
- Katere bistvene novosti ste uvedli?

Zapis v obsegu 300 do 500 besed pošlje koordinatorju najmanj teden dni pred izvedbo srečanja.

### Po petem srečanju

Novoimenovani ravnatelj izpolni evalvacijski vprašalnik, ki ga dobi po elektronski pošti najmanj dva tedna pred šestim srečanjem. Izpolnjenega skupaj z listovnikom prinese na delavnico.

### Vsebina listovnika:

- poročila o vmesnih aktivnostih;
- gradiva z individualnih medsebojnih srečanj z mentorjem;
- drugo gradivo (zapiski, priročnik, prebrani članki, zapisi opažanj ...).





Mentorstvo  
novoimеноvanim  
ravnateljem



## Priloga 7: Spremljava individualnega sodelovanja

### SPREMLJANJE INDIVIDUALNEGA SODELOVANJA

Skupina: \_\_\_\_\_ Mentor: \_\_\_\_\_ Novoimеноvani ravnatelj: \_\_\_\_\_

OBDOBJE	KRATKA VSEBINA
Obdobje med 1. in 2. skupnim srečanjem	
Obdobje med 2. in 3. skupnim srečanjem	
Obdobje med 3. in 4. skupnim srečanjem	
Obdobje med 4. in 5. skupnim srečanjem	



Sala za ravnatelje





Šola za ravnatelje



Mentorstvo  
novoimenovanim  
ravnateljem

## **MENTORSTVO NOVOIMENOVANIM RAVNATELJEM**

Poročilo za šolsko leto 2015/2016

Justina Erčulj  
Anja Sagadin Bedrač

Ljubljana 2016