



Šola za ravnatelje



ŠOLA ZA RAVNATELJE IN RAVNATELJSKI IZPIT



Šola za ravnatelje in
ravnateljski izpit

Poročilo o izvedbi programa v šolskem letu 2015/2016

Mihaela Zavašnik Arčnik
Petra Weissbacher

Ljubljana, april 2017

**PROGRAM ŠOLA ZA
RAVNATELJE IN RAVNATELJSKI IZPIT
Poročilo o izvedbi programa
v šolskem letu 2015/2016**

dr. Mihaela Zavašnik Arčnik

Petra Weissbacher, spec.

Založila: Šola za ravnatelje

Odgovorna oseba: Vladimir Korošec

Oblikovanje: Face d.o.o.

Ljubljana, 2017

©2017 Šola za ravnatelje



KAZALO

1. PROGRAM ŠOLA ZA RAVNATELJE IN RAVNATELJSKI IZPIT	2
1.1. CILJI, KOMPETENCE IN VSEBINE	2
1.2. UDELEŽENCI	4
2. IZVEDBA PROGRAMA	6
2.1. PREDMETI	7
2.2. SENČENJE	8
2.3. IZBIRNE VSEBINE	8
2.4. PROJEKTNO DELO	9
2.5. ZAKLJUČEK	11
2.6. RAZREDNIŠTVO	11
2.7. METODE IN OBLIKE DELA	12
2.8. DOKONČANJE PROGRAMA IN POTRDILA	12
3. EVALVACIJA USPOSABLJANJA V PROGRAMU	13
3.1. SKUPINE ŠR 1, ŠR 2, ŠR 3, ŠR 4 in ŠR 5	14
3.1.1. Raven zadovoljstva	14
3.1.2. Raven učenja	16
3.1.3. Raven vpliva	18
3.1.4. Sporočila in predlogi udeležencev	19
3.3. SKUPINA KANDIDATOV PO SKLEPU STROKOVNEGA SVETA RS ZA IZOBRAŽEVANJE	20
4. POVZETEK S PRIPOROČILI ZA IZBOLJŠAVE	21

Kazalo preglednic

Preglednica 1: Udeleženci programa v šolskem letu 2015/15 po spolu	4
Preglednica 2: Udeleženci programa v šolskem letu 2015/16 glede na vrsto VI zavoda	4
Preglednica 3: Udeleženci programa v šolskem letu 2015/16 glede na status	4
Preglednica 4: Udeleženci programa v šolskem letu 2015/16 po posameznih skupinah	5
Preglednica 5: Udeleženci programa v šolskem letu 2015/16 po statističnih regijah	5
Preglednica 6: Izvajalci predmetov v programu 2015/16	7
Preglednica 7: Datumi in izvajalci predmetov za kandidate s sklepom Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje	8
Preglednica 8: Izbirne vsebine v šolskem letu 2015/2016	9
Preglednica 9: Mentorji in naslovi projektnih nalog	10
Preglednica 10: Izvajalci zaključka programa	11
Preglednica 11: Razredniki skupin	11
Preglednica 12: Ravni, elementi in instrumenti evalvacije programa 2015/16	13
Preglednica 13: Zadovoljstvo s predavatelji	14
Preglednica 14: Zadovoljstvo z organizacijo programa	15
Preglednica 15: Splošno zadovoljstvo	15
Preglednica 16: Izpolnitev pričakovanj	16
Preglednica 17: Doseganje ciljev	17
Preglednica 18: Doseganje splošnih kompetenc	17
Preglednica 19: Uporabnost vsebin	18
Preglednica 20: Vpliv programa na delovanje v zavodu	18
Preglednica 21: Povprečne vrednosti posameznih elementov evalvacije	20

1. PROGRAM ŠOLA ZA RAVNATELJE IN RAVNATELJSKI IZPIT

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 in organizacijski učinkovitosti.

Udeleženci:

- poglobijo in razširijo znanje, ki so ga pridobili z dosedanjim študijem in delovnimi izkušnjami, in ga povežejo z razumevanjem znanja in sodbnimi zahtevami za vodenja 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 sodbnimi metodami analizirajo probleme/področja v vzgojno-izobraževalnem zavodu in v njihovem okolju;
- znajo učinkovito načrtovati lastni osebni razvoj, razvoj zaposlenih in ga povezati s profesionalizmom na področju vzgoje in izobraževanja.

Splošne kompetence

Program omogoča udeležencem, 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 z namenom, da v vzgojno-izobraževalnem zavodu zagotavljajo pogoje, ki omogočajo uspešno učenje in poučevanje. Pri tem udeleženci programa 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 uspešne uporabe komunikacijskih spretnosti.



Vsebine

Temeljne vsebine ravnateljskega izpita so razdeljene v 6 predmetov:

PREDMET	TEMELJNE VSEBINE
Uvod v vodenje v vzgoji in izobraževanju	• globalizacija in trendi • uvajanje sprememb
Teorija organizacij in vodenje	• vzgojno-izobraževalni zavodi kot organizacije • vodenje • odločanje • organizacijska klima in kultura
Načrtovanje	• načrtovanje in evalvacija • vidiki kakovosti v šolstvu • finančno poslovanje
Ljudje v organizaciji	• motivacija • komunikacija • vodenje sestankov • reševanje konfliktov
Ravnatelj kot pedagoški vodja	• vodenje za učenje • spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev • spremljanje in opazovanje pouka • profesionalizem in profesionalni razvoj
Zakonodaja v vzgoji in izobraževanju	• 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 program priprave na ravnateljevanje. 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 najkasneje v enem letu po začetku mandata pridobiti 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 kandidati, ki so imenovani za ravnatelja in morajo ravnateljski izpit opraviti v enem letu po imenovanju. Javni razpis je bil objavljen 3. aprila 2015 v Šolskih razgledih in na spletni strani Šole za ravnatelje. Prijavilo so je 97 kandidatov. Izbor udeležencev in razporeditev po skupinah sta bila opravljena na podlagi izpolnjevanja pogojev za delovno mesto ravnatelja. V program je bilo tako v šolskem letu 2015/2016 vpisanih 91 udeležencev.

V spodnjih preglednicah so prikazani pregledi udeležencev po statističnih regijah (regijska zastopnost), spolu, vrstah vzgojno-izobraževalnega zavoda, statusu in razporeditvi po skupinah.

Preglednica 1: Udeleženci programa v šolskem letu 2015/15 po spolu

Spol	Število
Moški	26
Ženske	65
Skupaj	91

Preglednica 2: Udeleženci programa v šolskem letu 2015/16 glede na vrsto VI zavoda

Vrsta VI zavoda	Število
vrtec	23
osnovna šola	38
srednja šola	20
glasbena šola	4
drugo (npr. višja šola, CŠOD...)	6
Skupaj	91

Preglednica 3: Udeleženci programa v šolskem letu 2015/16 glede na status

Status	Število
ravnatelj	20
pomočnik	19
strokovni delavec	52
Skupaj	91



Preglednica 4: Udeleženci programa v šolskem letu 2015/16 po posameznih skupinah

Skupina	Število
ŠR 1	18
ŠR 2	18
ŠR 3	17
ŠR 4	19
ŠR 5	19
Skupaj	91

Preglednica 5: Udeleženci programa v šolskem letu 2015/16 po statističnih regijah

Skupina	Število
Zasavska	7
Spodnje-posavska	/
Notranjsko-kraška	3
Goriška	3
Obalno-kraška	6
Koroška	5
Pomurska	2
Gorenjska	4
Jugovzhodna	4
Podravska	13
Savinjska	17
Osrednje-slovenska	36
Skupaj (skupine ŠR 1-5 in kandidati s sklepom Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje)	100

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 12 kandidatov, ki so imeli obveznosti že delno priznane s strani Strokovnega sveta Republike Slovenije za splošno izobraževanje.

V šolskem letu 2015/2016 je kotizacija za program znašala 360 EUR (cena brez DDV).

2. IZVEDBA PROGRAMA

Program je trajal eno leto in je obsegal 144 kontaktnih ur. Sestavljen je bil iz petih sklopov: predmetov, izbirnih vsebin, senčenja, projektnega dela in zaključka programa. V šolskem letu 2014/2015 smo program delno prenovili, tj. omogočili izbor dveh izbirnih vsebin in uvedli projektno delo.

Udeleženci so bili razdeljeni v 5 skupin:

- ŠR 1 - enoletna, ob koncu tedna – od junija 2015 do junija 2016
- ŠR 2 - enoletna, ob koncu tedna – od junija 2015 do junija 2016
- ŠR 3 - enoletna, ob koncu tedna – od oktobra 2015 do oktobra 2016
- ŠR 4 - enoletna, ob koncu tedna – od oktobra 2015 do oktobra 2016
- ŠR 5 - enoletna, ob koncu tedna – od oktobra 2015 do oktobra 2016

Udeleženci so bili o urniku obveščeni po elektronski pošti, objavljen je bil tudi na spletni strani. Na prvem modulu 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, skladno s pravili Splošnega dela programa šole za ravnatelje in vsebin ravnateljskega izpita opravlja obveznosti v razpisanih izpitnih rokih. V šolskem letu 2015/2016 so lahko udeleženci opravljali obveznosti v petih izpitnih rokih:

- ponedeljek, 12. oktober 2015,
- ponedeljek, 7. december 2015,
- torek, 9. februar 2016,
- ponedeljek, 16. maj 2016,
- ponedeljek, 26. september 2016.

2.1. PREDMETI

Predmeti so bili izvedeni v tridnevni sklopih, v kombinaciji 2 dni + 1 dan (2-tedenski premor z vmesnimi aktivnostmi). Vsebine predmetov so skladne s predmetnikom programa, ki jih dograjujemo in posodabljammo vsako leto, saj sledimo trendom in novostim v slovenskem in mednarodnem izobraževalnem okolju ter upoštevamo ugotovitve evalvacij. V šolskem letu 2015/2016 so program izvajali naslednji predavatelji Šole za ravnatelje in zunanji izvajalci (preglednica 6):

Preglednica 6: Izvajalci predmetov v programu 2015/16

PREDMET	IZVAJALCI
Uvod v vodenje v vzgoji in izobraževanju	Polona Peček, Mihaela Zavašnik Arčnik, Tatjana Ažman in gostujoči ravnatelji na tržnici vodenja: Lučka Postružin, Vrtec Ledina Renata Zupanc Grom, OŠ Šentjernej Rado Kostrevec, OŠ Trebnje Alenka Krapež, Gimnazija Vič
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 s sklepom 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 s sklepom

Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje so morali opravljati dva predmeta: 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 s sklepom Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje*

Predmet	Datum izvedbe	Izvajalci
Zakonodaja v vzgoji in izobraževanju	29. in 30. januar 2016	Ksenija Mihovar Globokar Tomaž Rozman (Inšpektorat RS za šolstvo in šport)
Ravnatelj kot pedagoški vodja	od 18. do 20. marca 2016	Justina Erčulj in Mihaela Zavašnik Arčnik

2.2. SENČENJE

V šolskem letu 2015/2016 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 so senčenje opravili v drugem delu programa (od konca izvedbe predmetov do zaključka programa). Sami so se dogovorili z ravnateljem in ob zaključku senčenja so napisali poročilo.

2.3. IZBIRNE VSEBINE

Namen izbirnih vsebin je prilagajanje programa aktualnim novostim na področju vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov in interesom posameznega udeleženca. Izbrali so lahko dve vsebini, eno v marčevskem sklopu in eno v majskem sklopu izbirnih vsebin. Seznam in opis izbirnih vsebin so udeleženci prejeli po e-pošti in se prijavili preko informacijskega sistema Šole za ravnatelje (v nadaljevanju ŠRIS). Udeleženci so v okviru izbirne vsebine opravili obveznost. Izvajalci izbirnih vsebin so bili predavatelji Šole za ravnatelje in zunanji izvajalci iz drugih javnih zavodov (CMEPIUS in RIC). V spodnji preglednici je prikazan nabor izbirnih vsebin, izvajalci in datumi.



Preglednica 8: Izbirne vsebine v šolskem letu 2015/2016

Predmet	Izvajalec	Datum izvedbe
Asertivna komunikacija in povratna informacija	Tatjana Ažman Polona Peček	11. marec 2016
Prenehanje delovnega razmerja	Sebastjan Čagran	11. marec 2016 ⁵
Načrtovanje in razvoj profesionalne kariere posameznika	Polona Peček	12. marec 2016
Preverjanje, ocenjevanje, vrednotenje	Darko Zupanc (RIC)	12. marec 2016
Izbrane vsebine iz finančnega poslovanja	Tatjana Horvat	13. maj 2016
Mednarodno sodelovanje kot priložnost za razvoj ravnateljev in strokovnih delavcev	Mihaela Zavašnik Arčnik Andreja Lenc in Urška Šraj (CMEPIUS)	13. maj 2016
Razsežnosti sodelovanja s starši	Tatjana Ažman	14. maj 2016
Nastopanje v javnosti	Peter Markič	14. maj 2016

2.4. PROJEKTNO DELO

Namen projektnega dela je z analizo in sintezo pridobljenega znanja ter prakse vodenja (na različnih ravneh) poiskati strokovne rešitve na izbranem področju vodenja. Projektno delo je potekalo v drugem delu programa (po izvedbi predmetov) in je obsegalo tri skupna srečanja, delo v skupini in pisne projektne naloge. Rezultat projektnega dela so bile skupinske pisne projektne naloge daljšega obsega, v katerih so skupine udeležencev izbrale in obravnavale določeno temo ter iskale strokovne rešitve. Udeleženci so izbrali teme nalog ob koncu prvega dela programa (po izvedbi predmetov). Mentorji projektnih nalog so bili tisti predavatelji Šole za ravnatelje, ki so bili hkrati tudi razredniki skupin. V spodnji tabeli prikazujemo mentorje in naslove projektnih nalog (preglednica 9):

Preglednica 9: *Mentorji in naslovi projektnih nalog*

Skupina	Mentor	Naslovi projektnih nalog
ŠR1	Polona Peček	Konflikti v delovnem okolju Spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev Proces nadgrajevanja zdravih elementov klime Učinkovito vodenje sodelavcev za profesionalno in kvalitetno delo – vpliv komunikacije Motiviranje sebe in sodelavcev
ŠR2	Peter Markič	Ustvarjanje pozitivne klime Spremljanje in vrednotenje učiteljevega dela s hospitacijami Razvoj samostojnosti otrok v vrtcu in šoli Dobra komunikacija zmanjšuje konflikte
ŠR3	Tatjana Ažman	Konstruktivno reševanje medosebnih konfliktov v vrtcu Kulturna dediščina kraja Roditeljski sestanki kot priložnost za partnersko sodelovanje med strokovnimi delavci in starši Primerjava štirih samoevalvacijskih poročil s priporočili za izboljšave Učenec – aktiven soustvarjalec učenja
ŠR4	Polona Peček	Mednarodno sodelovanje kot priložnost za uvajanje sprememb Letna delovna uspešnost strokovnih delavcev Uspešni načini dela za izboljšanje medsebojnih odnosov med strokovnimi delavci Z uporabo različnih pristopov do boljše komunikacije z vsemi zaposlenimi
ŠR5	Sebastjan Čagran	Učinkovito vodenje sestankov - Ready, Steady ... sestanek Družimo se pred in po delovnem času - jaz zate – ti zame Kako motivirati sebe in sodelavce k pravočasnemu oddajanju poročil Aktivno poslušanje



2.5. ZAKLJUČEK

Skladno s potekom programa je zaključek programa za skupine ŠR 1, ŠR 2 in ŠR 3 potekal 11. junija 2016, za skupini ŠR 4 in ŠR 5 pa 22. oktobra 2016 na Brdu pri Kranju. Zaključek programa je bil sestavljen iz plenarnega predavanja gosta iz gospodarstva, tržnice vodenja (srečanje z izkušenimi ravnatelji), delavnice na temo profesionalnega razvoja in slovesne podelitve ravnateljskih izpitov. Na zaključku so sodelovali:

Preglednica 10: Izvajalci zaključka programa

PLENARNO PREDAVANJE	Primož Zelenšek , direktor podjetja Chipolo in Sekumady Conde, RTV SLO
TRŽNICA VODENJA	Ravnatelji: Lučka Postružin , Vrtec Ledina Renata Zupanc Grom , OŠ Šentjernej Rado Kostrevc , OŠ Trebnje Alenka Krapež , Gimnazija Vič
DELAVNICA	vsi predavatelji Šole za ravnatelje
SLOVESNA PODELITEV RAVNATELJSKIH IZPITOV	dr. Andreja Barle Lakota , državna sekretarka, MIZŠ Boris Zupančič , vodja sektorja za osnovno šolstvo, MIZŠ dr. Vladimir Korošec , direktor Šole za ravnatelje

2.6. RAZREDNIŠTVO

Delo posamezne skupine je spremljal razrednik, ki se je s skupino srečeval med programom in bil udeležencem na razpolago po e-pošti. Spremljal je napredek in opravljene obveznosti udeležencev ter reševal njihove morebitne težave. V šolskem letu 2015/2016 so bili razredniki skupin:

Preglednica 11: Razredniki skupin

Skupina	Razrednik
ŠR 1	Polona Peček
ŠR 2	Peter Markič
ŠR 3	Tatjana Ažman
ŠR 4	Polona Peček
ŠR 5	Sebastjan Čagran

2.7. METODE IN OBLIKE DELA

V programu so bile uporabljene naslednje različne 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 kolegialno presojanje, strokovne razprave, izmenjava primerov dobre prakse, sodelovalno učenje, frontalna predavanja z razpravo.

2.8. DOKONČANJE PROGRAMA IN POTRDILA

Program je zaključilo 88 udeležencev. Ena udeleženka bo manjkajoče obveznosti za dokončanje ravnateljskega izpita opravljala v šolskem letu 2016/2017. 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 9 točkami, in potrdila o opravljenem ravnateljskem izpitu.

12 udeležencev, ki so obiskovali predmeta po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje, je prejelo potrdila o opravljenem ravnateljskem izpitu.

3. EVALVACIJA USPOSABLJANJA V PROGRAMU

Z namenom nenehnega izboljševanja programa smo program v vseh skupinah udeležencev evalvirali. Kot instrument zbiranja podatkov smo uporabili spletni vprašalnik. Z vprašalnikom smo želeli pridobiti podatke o doseganju ciljev in splošnih kompetenc, uporabnosti vsebin, zadovoljstvu s posameznimi deli programa, organizacijo in predavatelji, izpolnitvi pričakovanj in vplivu programa za delovanje oz. prakso udeležencev. Vprašalnik je bil sestavljen in zaprtih in odprtih vprašanj. Vsa zaprta vprašanja so udeleženci ovrednotili na štiri-stopenjski 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 12) so prikazani posamezni elementi evalvacije po ravneh:

Preglednica 12: *Ravni, elementi in instrumenti evalvacije programa 2015/16*

Raven	Elementi
ZADOVOLJSTVO	• zadovoljstvo z organizacijo • zadovoljstvo s predavatelji • splošno zadovoljstvo z deli programa • izpolnitev pričakovanj
UČENJE	• doseganje ciljev in kompetenc • uporabnost vsebin
VPLIV	• vpliv na delovanje v praksi

V nadaljevanju analiziramo rezultate evalvacije po posameznih skupinah, in sicer skupine ŠR 1 – ŠR 5 in skupino kandidatov, ki je opravljala ravnateljski izpit po sklepu Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje.

3.1. SKUPINE ŠR 1, ŠR 2, ŠR 3, ŠR 4 in ŠR 5

3.1.1. RAVEN ZADOVOLJSTVA

Udeleženci programa so oceno zadovoljstva z organizacijo programa in predavatelji ter splošno oceno zadovoljstva s posameznimi deli programa podali ob koncu programa. Za pridobivanje podatkov o zadovoljstvu smo uporabili spletni vprašalnik. Spletni vprašalnik smo uporabili tudi za pridobivanje podatkov o izpolnitvi pričakovanj in o izkušnjah s projektnim delom. Na vprašalnik je odgovorilo 46 udeležencev, kar predstavlja 50 % udeležencev skupin ŠR 1 – ŠR 5.

Zadovoljstvo s predavatelji

Iz analiziranih podatkov o zadovoljstvu s predavatelji je razvidno, da so udeleženci programa bili zadovoljni z njimi, saj vse povprečne vrednosti presegajo vrednost 3,5. Najnižja povprečna vrednost se nanaša na dajanje konstruktivne povratne informacije (3,5), najvišja na strokovnost predavateljev in spodbujanje aktivnega sodelovanja (3,75). Če udeležence razdelimo na ravnatelje in strokovne delavce ugotovimo, da med povprečnimi vrednostmi ravnateljev in strokovnih delavcev ni velikih razlik, vendar vidimo, da so povprečne vrednosti zadovoljstva s predavatelji v vseh postavkah višje pri strokovnih delavcih (v primerjavi z ravnatelji).

Preglednica 13: *Zadovoljstvo s predavatelji*

	R	SD	VSI
strokovni	3,6	3,9	3,75
odzivni	3,5	3,7	3,6
uporabljali raznolike in primerne metode dela	3,5	3,7	3,6
spodbujali aktivno sodelovanje	3,6	3,9	3,75
vsebine dobro predstavili	3,4	3,8	3,6
jasno opredelili obveznosti	3,5	3,9	3,7
dajali konstruktivno povratno informacijo	3,4	3,6	3,5
SKUPAJ	3,5	3,8	3,7

*ravnatelj (R), strokovni delavec (SD)

Zadovoljstvo z organizacijo programa

Analizirani podatki o zadovoljstvu z organizacijo programa so pozitivni. Udeleženci programa so bili zadovoljni z organizacijo; skoraj vse povprečne vrednosti presegajo vrednost 3,5. Najnižja povprečna vrednost se nanaša na ustreznost oz. primernost urnika (povprečna vrednost je 3,35), najvišja na obveščanje (3,75). Primerjava povprečnih vrednosti ravnateljev in strokovnih delavcev pokaže, da so strokovni delavci bili v povprečju bolj zadovoljni z organizacijo programa kot ravnatelji.

Preglednica 14: Zadovoljstvo z organizacijo programa

	R	SD	VSI
Način obveščanja udeležencev je primeren.	3,6	3,9	3,8
Obveščanje udeležencev je pravočasno.	3,6	3,9	3,8
Gradiva so pregledna.	3,7	3,9	3,8
Gradiva so uporabna.	3,5	3,8	3,7
Koordinator programa nudi ustrezno podporo.	3,6	3,8	3,7
Urn timer je primeren.	3,1	3,6	3,4
SKUPAJ	3,5	3,8	3,7

*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 pridobljenih podatkov je razvidno, da udeleženci najvišje ocenjujejo razredništvo (3,7), predmete/predavanja (3,7) in zaključek (3,7), najmanj pa projektno delo (3,4). Vse povprečne vrednosti presegajo oceno 3, kar ocenjujemo kot pozitivno. Razlike med povprečnimi vrednostmi ravnateljev in strokovnih delavcev so majhne.

Preglednica 15: Splošno zadovoljstvo

	R	SD	VSI
predmeti/predavanja	3,7	3,7	3,7
izbirne vsebine	3,5	3,5	3,5
projektno delo	3,3	3,5	3,4
senčenje	3,5	3,9	3,7
zaključek	3,6	3,8	3,7
razredništvo	3,6	3,8	3,7
organizacija	3,5	3,7	3,6
SKUPAJ	3,5	3,7	3,6

*ravnatelj (R), strokovni delavec (SD)

Pričakovanja

V vprašalniku smo udeleženci vprašali tudi o izpolnitvi njihovih pričakovanj. Prosili smo jih, da označijo izpolnitev pričakovanj na lestvici od 1 (večina pričakovanj je ostala neuresničenih) do 4 (večina pričakovanj se je uresničila) ter pojasnijo razloge svoje odločitve. Večina udeležencev je bila mnenja, da so bila njihova pričakovanja v veliki meri uresničena.

Preglednica 16: Izpolnitev pričakovanj

R	SD	VSI
3,7	3,7	3,7

*ravnatelj (R), strokovni delavec (SD)

3.1.2. RAVEN UČENJA

Za pridobivanje podatkov o doseganju ciljev in splošnih kompetenc programa ter 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 in ob koncu programa, medtem ko vprašanja o uporabnosti vsebin le ob koncu programa. Zaradi praktičnih razlogov smo programske cilje v vprašalniku zapisali v obliki krajših trditev; na ta način jih tudi prikazujemo. V spodnjih preglednicah (preglednice 17, 18 in 19) so prikazane povprečne vrednosti ocen udeležencev.

Doseganje ciljev programa

Udeleženci v povprečju ocenjujejo, da so bili cilji ob koncu programa doseženi. Najbolj so poglobili in razširili razumevanje vlog, nalog in odgovornosti ravnatelja (3,7), ozavestili pomen vseživljenjskega učenja in profesionalnega razvoja (3,6) ter pridobili znanja in spretnosti za vodenje sodelavcev (3,3). Najmanj so v povprečju bili doseženi cilji, ki se nanašajo na pridobivanje znanja in spretnosti za pedagoško vodenje (3,0) in za pravno in finančno poslovanje (3,1), pri čemer primerjava povprečnih vrednosti med ravnatelji in strokovnimi delavci pokaže nižjo povprečno vrednost pri ravnateljih (v primerjavi s strokovnimi delavci). Hkrati primerjava povprečnih vrednosti med in ob koncu programa pokaže, da so vrednosti ob koncu programa skoraj enake kot med programom.

Preglednica 17: Doseganje ciljev

	vmesna evalvacija			končna evalvacija		
	R	SD	VSI	R	SD	VSI
bolje razumem vlogo, naloge in odgovornosti ravnatelja	3,4	3,7	3,6	3,6	3,7	3,7
bolje razumem vodenje v lokalnem, nacionalnem in globalnem okolju	3	3,4	3,2	3	3,3	3,2
sem pridobil znanje in spretnosti za vodenje VI zavoda	3,1	3,4	3,3	3,2	3,3	3,3
sem pridobil znanje in spretnosti za vodenje sodelavcev	3	3,3	3,2	3,2	3,3	3,3
sem pridobil znanje in spretnosti za pedagoško vodenje	3,1	3,2	3,2	2,8	3,2	3
sem pridobil znanje za pravno in finančno poslovanje	3	3,2	3,1	3,1	3,0	3,1
sem ozavestil pomen vseživljenjskega učenja in profesionalnega razvoja	3,2	3,8	3,5	3,5	3,7	3,6
SKUPAJ	3,1	3,4	3,3	3,2	3,4	3,3

*ravnatelj (R), strokovni delavec (SD)

Doseganje splošnih kompetenc programa

V zvezi z doseganjem splošnih kompetenc udeleženci ocenjujejo, da so bile v večji meri dosežene. Najvišje povprečne vrednosti ob koncu programa dosegajo splošne kompetence sodelovanje z drugimi (3,6) in strateško razmišljanje (3,4). Najnižje povprečna vrednost se nanaša na doseganje splošne kompetence analize, sinteze in reševanja problemov (3,0). Bistvenih razlik med posameznimi splošnimi kompetencami ter povprečnimi vrednostmi ravnateljev in strokovnih delavcev ni, vendar je opaziti, da so bili ravnatelji pri ocenjevanju doseganja splošnih kompetenc ob koncu programa v povprečju bolj kritični kot med programom.

Preglednica 18: Doseganje splošnih kompetenc

	vmesna evalvacija			končna evalvacija		
	R	SD	VSI	R	SD	VSI
analiza, sinteza in reševanje problemov	3,1	3,1	3,1	2,9	3,1	3
sodelovanje z drugimi	3,3	3,6	3,5	3,6	3,6	3,6
(samo)kritičnost, (samo)reflektivnost	3,3	3,5	3,4	3,2	3,4	3,3
strateško razmišljanje (zmožnost širšega pogleda)	3,2	3,5	3,4	3,3	3,5	3,4
sposobnost avtonomnega ravnanja	3,1	3,2	3,2	3,2	3,3	3,3
pozitiven odnos do vodenja	3,3	3,5	3,4	3	3,5	3,3
SKUPAJ	3,2	3,4	3,3	3,2	3,4	3,3

*ravnatelj (R), strokovni delavec (SD)

Uporabnost vsebin

Udeleženci uporabnost vsebin v povprečju ocenjujejo visoko. Po njihovem mnenju so med najbolj uporabnimi vsebine modula Ljudje v organizaciji (3,6), najmanj pa vsebine uvodnega modula, modula Teorija organizacij in vodenje ter modula Zakonodaja v vzgoji in izobraževanju (3,4). Razlike med povprečnimi vrednostmi so izjemno majhne (le 0,2 povprečne vrednosti). Bistvenih razlik med povprečnimi vrednostmi ravnateljev in strokovnih delavcev ni; v povprečju je večina vsebin bolj uporabnih za strokovne delavce kot ravnatelje, vendar je razlika majhna (0,1 povprečne vrednosti).

Preglednica 19: Uporabnost vsebin

	R	SD	VSI
Uvodni modul	3,3	3,6	3,4
Teorija organizacij in vodenje	3,2	3,5	3,4
Načrtovanje	3,4	3,5	3,5
Zakonodaja v vzgoji in izobraževanju	3,5	3,3	3,4
Ljudje v organizaciji	3,5	3,6	3,6
Ravnatelj kot pedagoški vodja	3,5	3,4	3,5
SKUPAJ	3,4	3,5	3,5

*ravnatelj (R), strokovni delavec (SD)

3.1.3. RAVEN VPLIVA

Glavni in najpomembnejši cilj evalvacije je vpliv pridobljenega znanja in spretnosti udeležencev na delovanje v zavodu oz. 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 delovanju oz. praksi. Iz spodnje preglednice (preglednica 20) je razvidno, da je program imel vpliv na delovanje in prakso udeležencev. Primerjalno se večji vpliv pridobljenega znanja in spretnosti kaže pri ravnateljih kot strokovnih delavcih, in sicer za kar več kot 0,5 povprečne vrednosti. Pridobljeni podatek ocenjujemo kot pozitiven, saj je program primarno namenjen ravnateljem in je takšen vpliv tudi pričakovati.

Preglednica 20: Vpliv programa na delovanje v zavodu

R	SD	VSI
3,5	3,0	3,3

*ravnatelj (R), strokovni delavec (SD)

Kako se vpliv kaže na delovanje in prakso udeležencev, je razvidno iz utemeljitev, na primer:

- »Lažje razumevanje in iskanje rešitev določenih situacij oz. izzivov, na katere naletim.«
- »Gre bolj za potrditev dosedanjega delovanja, prioritete, vrednot. Določene stvari sem izvedla na novo, kar se je kazalo npr. v tem, da sem določene pravne vidike znala razložiti ali reševati.«
- »Dobil sem veliko idej (predlogov), kako se lotiti določenih stvari pri svojem delu.«
- »Sem še bolj samozavestna, prav tako na nekatere zadeve gledam drugače, z drugega zornega kota.«
- »Sem bolj "suverena" pri svojem delu, predlagam izboljšave in samoiniciativno prevzemam nove naloge in odgovornosti.«
- »Moja "vrednost" v očeh sodelavcev se je dvignila. Čutim, da mi še bolj zaupajo.«
- »Ob posamezni situaciji razmišljam, zakaj vodstvo šole ravna tako, kot ravna. Skušam videti celotno sliko.«
- »Največji vpliv je izobraževanje naredilo name na moje ožje sodelavke, ki so me pri tem podpirale. Ozavestila sem pomembne stvari, ki se nam v pedagoškem poklicu sčasoma zdijo že samoumevne. Več prebiram strokovne literature, še več pa si izpisujem beležim, delam svoje zapise, ki so v vsaki situaciji zelo dobrodošli.«
- "Negativno: preveč primerjanje z drugimi šolami. Razmišljanja, kako bi jaz naredila drugače. Pozitivno: širok vpogled v delo ravnatelja. V določeni situaciji ga zdaj bolj razumem."
- »Bolj suverena sem pri področjih, vezanih na finančno poslovanje in pravne vsebine, kar je za moje delo dodana vrednost.«
- »Za projektno delo sem izvedla ankete med sodelavci, opaženi so bili manjši premiki.«

3.1.4. SPOROČILA IN PREDLOGI UDELEŽENCEV

V spletnem vprašalniku so imeli udeleženci možnost sporočil in predlogov sprememb izvajalcu programa. Številni udeleženci so zapisali, da je program kakovosten, koristen, zanimiv. Pogosto so bili izpostavljeni dobri razredniki, predavatelji, odnosi. Navajamo le nekaj primerov:

- »Bilo je zelo koristno in polno lepih doživetij. Naporno, vendar ne prenaporno. Hvala.«
- »Mislim, da bi kandidati morali pri vlaganju kandidature podpisati tudi neke vrste "kodeks obnašanja" ne glede na izid postopka.«
- »Hvala za helikopterski pogled na delo ravnatelja.«
- »Slušatelji imamo radi konkretno delo in učenje na primerih. Morda bi pri določenih vsebinah več časa namenili primerom (LDN, finančni načrt ipd).«
- »Izmenjava izkušenj z ravnatelji na začetku in ob koncu programa je bila pozitivna. Lahko bi bilo tega še več.«
- »Da ste vsi predavatelji odlični, strokovni, da znate prisluhniti, da razumete udeležence, da spodbujate in motivirate ter ste komunikativni.«
- »ŠR je zelo dobra tako po vsebini, kvaliteti...in če si ravnatelj, jo "vsrkavaš". Še več bi dala konkretnih vsebin iz področja financ ter zakonodaje.«
- »Šola za ravnatelje in njen program me je res prijetno presenetil. Hvala vsem predavateljem, predvsem zato, ker niso zgolj predavali, ampak se z nami veliko tudi pogovarjali in prilagajali naša srečanja tudi našim potrebam.«

3.3. SKUPINA KANDIDATOV PO SKLEPU STROKOVNEGA SVETA RS ZA IZOBRAŽEVANJE

Junija 2016 so ravnateljski izpit uspešno opravili vsi kandidati, ki so opravljali obveznosti po sklepu Strokovnega sveta RS za izobraževanje. Ob koncu predmetov je bila izvedena 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 8 od 12 kandidatov (67 %). V spodnji preglednici (preglednica 21) prikazujemo skupne povprečne vrednosti ocen po posameznih elementih evalvacije:

Preglednica 21: *Povprečne vrednosti posameznih elementov evalvacije*

Element evalvacije	Povprečna vrednost
uporabnost vsebin za delo	3,7
zadovoljstvo z izvedbo predmetov	3,6
zadovoljstvo z organizacijo	3,8
zadovoljstvo s predavatelji	3,7
izpolnitev pričakovanj	3,8
vpliv na delovanje	3,4
Skupaj	3,7

Udeleženci so z najvišjo oceno ocenili izpolnitev pričakovanj (3,8) in zadovoljstvo z organizacijo (3,8); najnižje je ocenjen vpliv na delovanje (3,4), kar je pričakovano, saj nobeden izmed udeležencev (še) ni bil ravnatelj, katerim je ravnateljski izpit vsebinsko primarno namenjen. Med pozitivnimi splošnimi vtisi, ki so jih udeleženci navedli v okviru odprtega vprašanja, so bili večkrat izpostavljeni kakovostni vsebina, predavatelji in način dela.



4. POVZETEK S PRIPOROČILI ZA IZBOLJŠAVE

Evalvacijo usposabljanja v programu 2015/2016 smo izvajali na treh ravneh, ravni zadovoljstva, ravni učenja in ravni vpliva. V nadaljevanju povzemamo ugotovitve po posameznih ravneh.

V zvezi z zadovoljstvom lahko povzamemo, da so udeleženci vseh skupin programa bili zadovoljni s predavatelji, organizacijo in posameznimi deli programi. V vseh skupinah je povprečna vrednost ocen udeležencev glede zadovoljstva s predavatelji višja od 3,5 (na 4-stopenjski lestvici). Podobno lahko govorimo v zvezi z zadovoljstvom z organizacijo, saj povprečne vrednosti ocen presegajo vrednost 3,5. Enako velja za povprečne vrednosti zadovoljstva s posameznimi deli programa. Primerjava povprečnih vrednosti ocen ravnateljev in strokovnih delavcev v skupinah ŠR 1 – ŠR 5 pokaže, da statistično pomembnih razlik med ravnatelji in strokovnimi delavci ni. Prav tako so bila tudi pričakovanja udeležencev v vseh skupinah v večji meri uresničena (3,7).

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 večji meri doseženi, vsebine za udeležence uporabne. Opazimo lahko, da povprečne vrednosti ocen doseganja ciljev, splošnih kompetenc in uporabnost vsebin pri skupini kandidatov v sklepom Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje malo višje kot v skupinah ŠR 1 – ŠR 5. Primerjava povprečnih vrednosti ocen ravnateljev in strokovnih delavcev v skupinah ŠR 1 – ŠR 5 pokaže, da bistvenih razlik med ravnatelji in strokovnimi delavci ni.

Podrobnejši pregled razkrije, da so v zvezi z doseganjem ciljev najnižje povprečne vrednosti povezane s pridobivanjem znanja in spretnosti za pedagoško vodenje (3,0) ter pravno in finančno poslovanje (3,1), najvišja pa z razumevanjem vlog, nalog in odgovornosti ravnatelja (3,7). V zvezi z doseganjem splošnih kompetenc so udeleženci mnenja, da je v najmanjši meri bila dosežena kompetenca analize, sinteze in reševanja problemov (3,0), v največji meri pa kompetenca sodelovanja z drugimi (3,6). V bistvenih razlik pri ocenah uporabnosti vsebin modulov ni.

Z vidika učinkov usposabljanja v programu je glavni in najpomembnejši cilj evalvacije vpliv pridobljenega znanja in spretnosti za delovanje in prakso udeležencev. Na podlagi analize lahko povzamemo, da udeleženci menijo, da program usposabljanja vpliva na njihovo delovanje in prakse; povprečne vrednosti ocen vpliva so v vseh skupinah najmanj 3,0. Primerjava med ravnatelji in strokovnimi delavci pokaže, da je vpliv programa na delovanje in prakso višji pri ravnateljih kot strokovnih delavcih, in sicer kar za 0,5 povprečne vrednosti. Ocenjujemo, da je ta ugotovitev pozitivna, saj program usposablja udeležence za naloge (poslo)vodenja, ki jih v vzgojno-izobraževalnih zavodov 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 dosega povprečno vrednost vseh skupin 3,6. Skupna povprečna vrednost tako kumulativno presega vrednost 3,45, ki je bila zastavljena kot kazalnik kakovosti v Letnem delovnem načrtu javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2016.

Glede na priporočila iz preteklega šolskega leta smo program izboljšali v naslednjih delih:

- Na podlagi ocen preteklega šolskega leta smo vsebino uvodnega predmeta aktualizirali, posodobili in jasneje umestili v predmet. Tako so se v tem šolskem letu povprečne vrednosti ocen uvodnega predmeta precej dvignile, kar ocenjujemo kot pozitivno.
- Povprečne vrednosti ocen doseganja ciljev in splošnih kompetenc so se v primerjavi s preteklim šolskim letom malenkost dvignile.
- Posamezni predavatelji v programu že aktivneje uporabljajo informacijsko-komunikacijsko tehnologijo.

V zvezi z odzivnostjo udeležencev na spletni vprašalnik ugotavljamo, da še vedno ni na želeni ravni, zato smo se odločili, da bo v prihodnjem šolskem letu izpolnjen e-anketni vprašalnik pogoj za izdajo potrdila o udeležbi v programu usposabljanja. Prav tako menimo, da je za kakovostno usposabljanje potrebno ustvarjati inovativna učna okolja, zato bomo v prihodnjem šolskem letu krepili pogoje za ustvarjanje le-teh (npr. večja uporaba IKT, večja raznolikost metod učenja). Vsakoletna evalvacija programa Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit pokaže možnosti izboljšav, vendar na splošno lahko trdimo, da program dosega zastavljene cilje.





Šola za ravnatelje



Šola za ravnatelje in
ravnateljski izpit

ŠOLA ZA RAVNATELJE IN RAVNATELJSKI IZPIT

**Poročilo o izvedbi programa
v šolskem letu 2015/2016**

Ljubljana, 2017