



Šola za ravnatelje



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD

NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE

Inovativnost in ustvarjalnost pri vodenju

Gradivo za udeležence

16. in 17. januar 2018, Portorož

NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE **Inovativnost in ustvarjalnost pri vodenju**

Gradivo za udeležence srečanja

Uredila: Eva Valant

Založila: Šola za ravnatelje

Odgovorna oseba: dr. Vladimir Korošec

Oblikovanje: Face d.o.o.

Tisk: Birografika Bori d.o.o.

Naklada: 180

Ljubljana, 2018

©2018 Šola za ravnatelje

Posvet sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz
Evropskega socialnega sklada.



PROGRAMSKI IN ORGANIZACIJSKI ODBOR

mag. **Polona Peček**, Programski vodja posveta

Eva Valant, Vodja organizacije posveta

dr. **Justina Erčulj**

dr. **Vladimir Korošec**

mag. **Branka Likon**

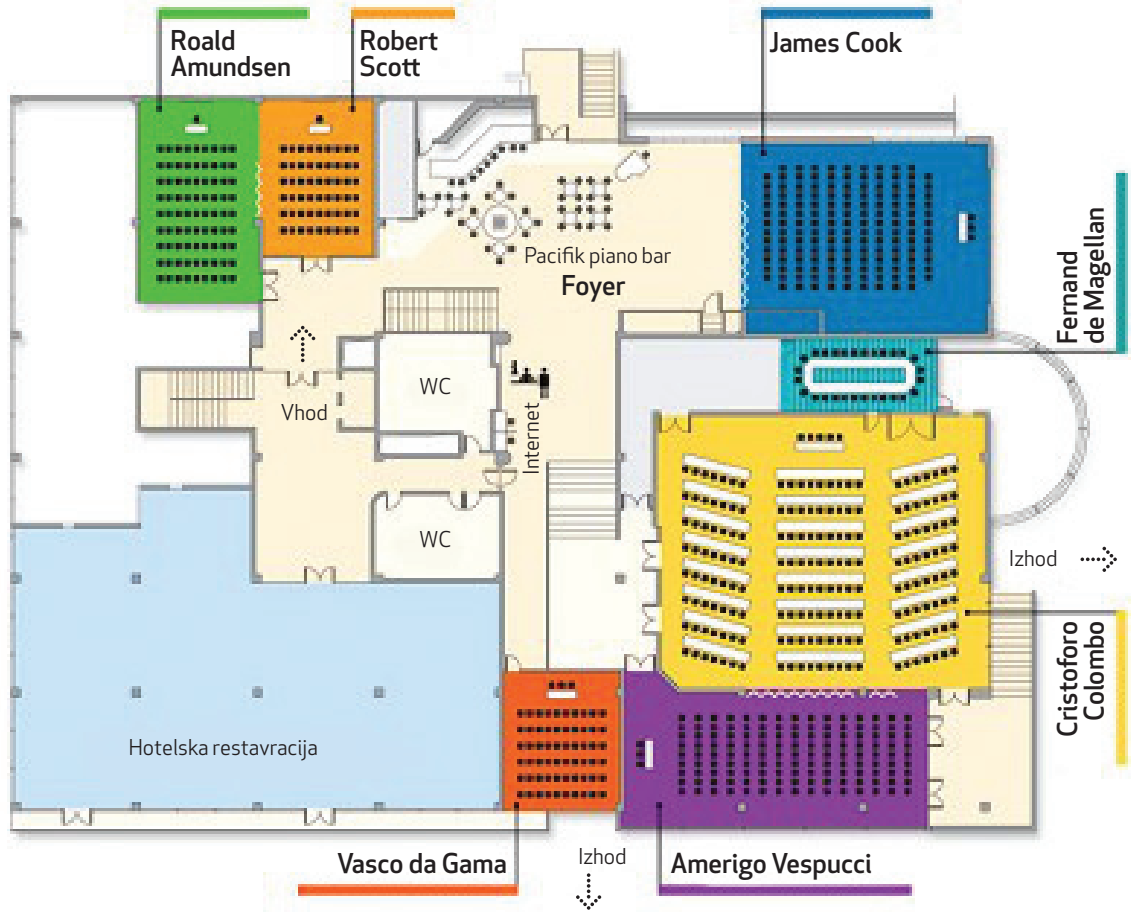
Petra Weissbacher

INOVATIVNOST IN USTVARJALNOST PRI VODENJU
Nadaljevalni program Šole za ravnateljice
Gradivo za udeležence





TLORIS KONGRESNEGA CENTRA





KAZALO

Program	4
Plenarna predavanja	6
Debatne skupine	18



PROGRAM SREČANJA

Plenarna predavanja bodo potekala v dvorani COLOMBO.

Torek, 16. januar 2018

9.00–10.00	Mreženje ravnateljev ob kavi	
10.00–11.30	Uvodni nagovor Predstavitve programa in napoved teme	dr. Vladimir Korošec in mag. Polona Peček, Šola za ravnatelje
	Nova vloga vodenja v sodobnih informativskih družbah; od strateškega h komunikacijskemu delovanju	dr. Mirjana Ule, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani
11.30–11.45	Odmor	
11.45–12.45	Kultura zavzetih inovatorjev 3 x 12	Aleksander Zupančič, direktor in Petra Grajžl, vodja sektorja splošnih služb, Komunala Brežice
12.45–14.15	Odmor	
14.15–15.15	Izkušnja vodenja za učenje	dr. Markus Amman in mag. Werner Mauersberg, Univerza v Innsbrucku
15.15–15.45	Odmor	
15.45–16.45	Aktualne vsebine s področja zakonodaje	Barbara Kuk Žgajnar in Marko Cetin, Šola za ravnatelje
16.45–17.00	Odmor	
17.00–18.00	Intervju	Aljoša Bagola, Pristop Sekumady Condé, RTV Slovenija

Sreda, 17. januar 2018

9.00–10.00	Ustvarjalni možgani	dr. Blaž Koritnik, Nevrološka klinika, UKC Ljubljana
10.00–10.30	Odmor	
10.30–12.00	Debatne skupine oz. delavnice	
	Izkušnja vodenja za učenje - razprava	dr. Markus Amman in mag. Werner Mauersberg, Univerza v Innsbrucku
	Ali je ravnatelj kljub vsemu lahko ustvarjal pri vodenju zavoda?	Jože Bogataj, Gimnazija Škofja Loka Marja Čad, Vzgojnovarstveni zavod Radovljica Suzana Deutsch, OŠ Fokovci
	Z vodenjem do zavzetih in inovativnih zaposlenih	Aleksander Zupančič, direktor in Petra Grajžl, vodja sektorja splošnih služb, Komunala Brežice d. o. o.
	Spodbujanje kreativnosti s prototipiranjem	dr. Blaž Zupan, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani
12.00–13.00	Odmor	
13.00–14.30	Ponovitev debatnih skupin	
14.30–15.00	Odmor	
15.00–16.30	Aktualna vprašanja v finančnem poslovanju šole/vrtca	dr. Tatjana Horvat, Šola za ravnatelje, državna notranja revizorka



DEBATNE SKUPINE OZ. DELAVNICE

Dvorana	Delavnica	Izvajalci
COOK	Z vodenjem do zavzetih in inovativnih zaposlenih	Aleksander Zupančič, direktor in Petra Gražl, vodja sektorja splošnih služb, Komunala Brežice d. o. o.
VESPUCCI	Spodbujanje kreativnosti s prototipiranjem	dr. Blaž Zupan, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani
DA GAMA	Izkušnja vodenja za učenje (izvedba samo od 10.30-12.00)	dr. Markus Ammann in mag. Werner Mauersberg, Univerza v Innsbrucku
AMUNDSEN IN SCOTT	Ali je ravnatelj kljub vsemu lahko ustvarjalen pri vodenju zavoda?	Jože Bogataj, Gimnazija Škofja Loka, Marja Čad, Vzgojnovarstveni zavod Radovljica, Suzana Deutsch, OŠ Fokovci

INOVATIVNOST IN USTVARJALNOST PRI VODENJU
Nadaljevalni program Šole za ravnatelje
Gradivo za udeležence





PLENARNA PREDAVANJA

dr. **Mirjana Ule**, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani

NOVA VLOGA VODENJA V SODOBNIH INFORMACIJSKIH DRUŽBAH; OD STRATEŠKEGA H KOMUNIKACIJSKEMU DELOVANJU

V predavanju bom – ob naslonitvi na Habermasov model komunikacijskega delovanja – govorila o spremenjeni vlogi vodenja v izobraževalnih ustanovah. Izhajala bom iz ugotovitve, da je v klasični moderni komuniciranje predstavljalo eno od orodij vodenja. V razmerah sodobne informacijsko-komunikacijske družbe pa vodenje postaja ena izmed oblik komuniciranja. V izobraževalnih ustanovah je ta obrat še bolj poudarjen, ker se pomembno spreminjajo razmerja med akterji izobraževalnega procesa: učitelji, učenci, starši, strokovnjaki. Zaradi sprememb v družinskih razmerjih in odraščanja v sodobni informacijski družbi se spreminja vloga otrok. Ti znotraj družine pridobivajo pomen, moč in kompetence. Starši pa postajajo zagovorniki in zaščitniki otrok tudi v komuniciranju s predstavniki izobraževalnih ustanov. To pomeni, da niti otroci niti starši ne pristajajo na brezprizivno avtoriteto izobraževalnih ustanov in njenih akterjev, kar spreminja načine komuniciranja med akterji izobraževalnega procesa. Izobraževanje danes ne pomeni samo posredovanja znanja, ker ga učenci pridobivajo tudi po drugih neformalnih poteh, ampak predvsem posredovati strast do znanja in kreativno uporabo znanja. Naloga vodij izobraževalnih ustanov je torej predvsem odpiranje prostora za ustvarjalnost in inovativnost vseh akterjev izobraževalnega procesa, tudi učiteljev, ter sooblikovanje izobraževalnih politik v tej smeri. To od vodij izobraževalnih ustanov zahteva nove komunikacijske kompetence in pripravljenost za doseganje soglasij in ciljev. Doseganje soglasja pa naj bi se ravnalo po moči argumentov in ne po argumentih moči.



Aleksander Zupančič in **Petra Grajžl**, Komunala Brežice

KULTURA ZAVZETIH INOVATORJEV 3 X 12

Aleksander Zupančič (direktor) in Petra Grajžl (HRM manager) vam bosta predstavila model kulture zavzetih inovatorjev 3 x 12 na primeru Komunale Brežice, ki je eno izmed najbolj inovativnih komunalnih podjetij v Sloveniji, znano po izjemno zavzetih in inovativnih zaposlenih. V petih letih delovanja jim je uspelo sanirati komunalno dejavnost v občini Brežice in zgraditi kulturo medsebojnega zaupanja, inovativnosti in izjemno zavzetih zaposlenih. Zaradi rezultatov svojega dela posegajo po najvišjih državnih priznanjih. Leta 2016 so bili kot prvo javno podjetje v zgodovini razglašeni za naj zaposlovalca leta v Sloveniji po izboru projekta Zlata nit.

Za inovacije na področjih vodenja, dela z zaposlenimi in ozaveščanja uporabnikov so prejeli bronasto priznanje Inovacije Posavja 2016 in srebrno priznanje Inovacije Posavja 2017. Leta 2017 je bil model vodenja in dela z zaposlenimi, ki sta ga razvila Aleksander Zupančič in Petra Grajžl, proglašen za najboljši HRM projekt leta v javnem sektorju. Gre za celosten model, ki je hkrati preprosto uporabno in praktično orodje za vodje. Njegov cilj je motivirati zaposlene, da bodo postali zavzeti in inovativni.



dr. **Blaž Koritnik**, Nevrološka klinika, UKC Ljubljana

USTVARJALNI MOŽGANI

Človeški možgani ustvarjajo že od prazgodovine. O tem na primer pričajo risbe bizonov v jami Altamira in koščena piščal iz jame Divje babe. Zaradi ustvarjalnosti postanemo umetniki, učitelji, znanstveniki, zdravniki. Proces v možganih, ki nas vse spodbujajo k ustvarjanju, so še vedno precejšnja neznanka. Dejstvo je, da je le del ustvarjalnosti prirojen in zapisan v genih. Včasih se pokaže že pri majhnih otrocih, lahko pa pride na dan, ko človek odrašča ali celo šele v odraslem obdobju. Zakaj so nekateri ljudje bolj ustvarjalni kot drugi? In zakaj za zelo ustvarjalne včasih celo rečemo, da niso normalni? Pomembno je, da se zavedamo, da lahko ustvarjalnost spodbujamo in gojimo. Možganske funkcije namreč lahko razvijamo, spreminjamo in krepiamo z učenjem in treningom. Tako imenovana plastičnost možganov, ki je osnova za to, pa je zelo izražena predvsem v otroškem in najstniškem obdobju. Zato je šola izredno pomemben dejavnik pri spodbujanju ustvarjalnosti, šolniki pa imajo prijetno in odgovorno nalogo, da poskrbijo, da se v mladih možganih razvijejo ustvarjalni procesi. Boljše naložbe za prihodnost pravzaprav ni.



dr. **Tatjana Horvat**, Šola za ravnatelje, državna notranja revizorka

AKTUALNA VPRAŠANJA V FINANČNEM POSLOVANJU ŠOLE/VRTCA

Letos so v ospredju aktualna vprašanja o vplivu fiskalnega pravila na višino presežka v računovodskih izkazih za leto 2017, o razlikah med obračunano realizacijo in denarnim tokom, o razlikah med presežkom in (ne)likvidnostjo, o razlikah med izkazom prihodkov in odhodkov, ki je podlaga za obravnavo na svetu zavoda v okviru letnega poročila, in izkazom prihodkov in odhodkov, ki ga pripravimo po denarnem toku. Predstavili bomo tudi druga aktualna vprašanja in dileme finančnega poslovanja, ki jih mora poznati ravnatelj šole/vrtca.



INOVATIVNOST IN USTVARJALNOST PRI VODENJU

Nadaljevalni program Šole za ravnateljje

Gradivo za udeležence





DEBATNE SKUPINE

ALI JE RAVNATELJ KLJUB VSEMU LAHKO USTVARJALEN PRI VODENJU ZAVODA?

Jože Bogataj, Gimnazija Škofja Loka

Na delavnici bomo obravnavali naslednje teme:

- ustvarjalnost in inovativnost v avtonomnem delu kurikula v gimnazijskem programu;
- vpetost srednje šole (gimnazije) v lokalno okolje;
- šola za starše in sodelovanje gimnazije s starši;
- inovativnost(i) v programu klasična gimnazija;
- kako razumemo obšolske dejavnosti kot ključni element neformalnega izobraževanja.

Marja Čad, Vzgojnovarstveni zavod Radovljica

Tema delavnice bo INOVATIVNOST V VODENJU:

- Načrtno vodenje samega sebe – je to res potrebno? Soočenje s seboj in lastno prakso ...
 - »Dan« za zaposlene (starše) ter podpora idejam; prisluhniti težavam – čemu sploh? Dodatno delo ali kaj več ... Model K.L.I.K.
 - »Podporno vodenje« – kaj je to? Ohraniti stik s stroko in biti aktiven (podporni) del prakse.
1. Kljub »vsemu je ravnatelj lahko inovativen – v »pomoč« pri vodenju mu je, če je inovativen tudi kot človek!
 2. Ravnatelj MORA ostati v stiku z zaposlenimi in z lastno prakso.

Suzana Deutsch, OŠ Fokovci

To je dilema verjetno vsakega ravnatelja, ko nastopi prvi mandat in se zave, da je njegovo delo odslej vse kaj drugega kot ustvarjalnost in inovativnost. Pa vendarle si sama velikokrat postavljam ta vprašanja:

- Kako naj spodbudim kolege h kakšnemu novemu projektu?
- Ali nimajo že preveč dela?
- Jim imam pravico nalagati še dodatne dejavnosti?
- Kaj je zame pomembno – uspeh, prepoznavnost šole, zadovoljstvo staršev, učencev ali sodelavcev ali morda zadovoljstvo širše javnosti?
- Kako naj dosežem zadovoljstvo vseh in ali je to sploh mogoče?

Glede na to, da prihajam iz okolja, ki je socialno ogroženo, nerazvito, je to čutiti v vsaki biti naše šole. Število učencev iz leta v leto upada, kombinirani oddelki so vedno znova izziv in seveda krpanje ur učiteljev na vse mogoče legalne načine. Ko razmislim o tem, da mi vsako leto vedno znova uspe ohraniti zaposlene vse delavce, da mi uspe ustvariti ritem dela v skladu s pravili, da sodelavce vsako leto »prepričam« o sodelovanju v različnih projektih in da imamo ob koncu vsakega šolskega leta izjemen nabor uspehov, se mi zdi, da sem še vedno (ali celo vedno bolj) ustvarjalna.



A series of 25 horizontal lines for writing.



Aleksander Zupančič in Petra Grajžl, Komunala Brežice

Z VODENJEM DO ZAVZETIH IN INOVATIVNIH ZAPOSLENIH

V debatni skupini bomo govorili o vlogi, odgovornosti in dejavnostih vodje pri ustvarjanju učinkovite organizacije. Kateri so temelji in spodbujevalci razvoja zavzetosti, inovativnosti in kaj zavira kreativne procese v organizaciji?

Nekatera od vprašanj za razpravo:

- Kakšna je vzročna zveza med načinom vodenja in zavzetostjo ter inovativnostjo zaposlenih?
- Kako organizacijska kultura vpliva na zavzetost in inovativnost zaposlenih?
- Ali je inovativnost odvisna od zavzetosti in obratno?
- Kako zavzetost in inovativnost vplivata na uspešnost delovanja organizacije?
- Kako ustvarimo okolje, v katerem so zaposleni zavzeti, inovativni in učinkoviti?



dr. **Markus Ammann** in mag. **Werner Mauersberg**, Univerza v Innsbrucku

IZKUŠNJA VODENJA ZA UČENJE

Nadaljevanje razprave plenarnega predavanja.

INOVATIVNOST IN USTVARJALNOST PRI VODENJU
Nadaljevalni program Šole za ravnateljje
Gradivo za udeležence



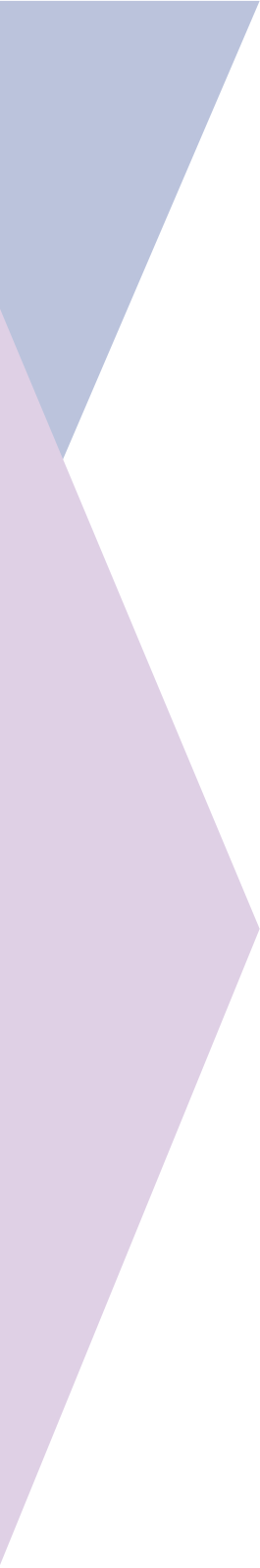




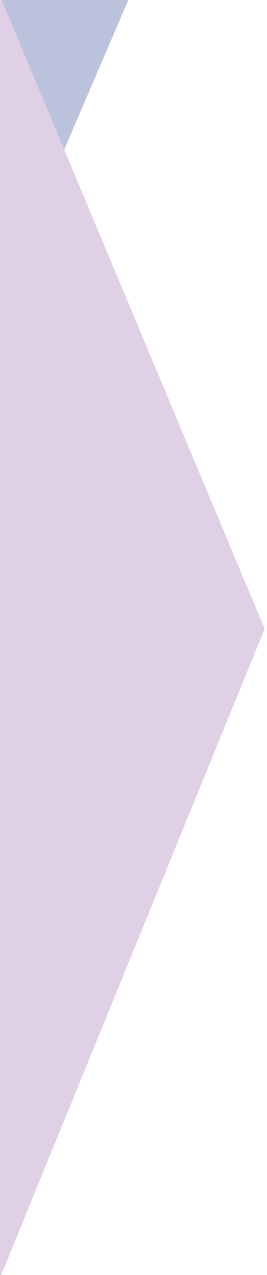
dr. **Blaž Zupan**, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani

SPodbujanJE KREATIVNOSTI S PRoTOTIPIRANJEM

Za spodbujanje latentne oziroma prikrite ustvarjalnosti obstaja vrsta vaj, ki nas na zabaven način spomnijo na to, da smo se ustvarjalnosti »odučili« ter da je naloga šolskega sistema, da jo vzdržuje in spodbuja. Na delavnici bomo spoznali eno od teh vaj in podali konkretne napotke, kako v učnih okoljih spodbujati inovativno delovanje mladih.



Lined writing area with 21 horizontal lines.







Šola za ravnatelje



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD



**NADALJEVALNI PROGRAM
ŠOLE ZA RAVNATELJE**

Inovativnost in ustvarjalnost pri vodenju

Gradivo za udeležence

16. in 17. januar 2018, Portorož