



Šola za ravnatelje



# RAZVOJ RAVNATELJEVANJA

**Poročilo o izvedbi programa  
v šolskem letu 2017/2018**



Razvoj ravnateljstva

**Tatjana Ažman  
Irena Krapež Stamenkovič**

Ljubljana, avgust 2018

**RAZVOJ RAVNATELJEVANJA**  
**Poročilo o izvedbi programa**  
**v šolskem letu 2017/2018**

Tatjana Ažman

Irena Krapež Stamenkovič

**Založila:** Šola za ravnatelje

**Odgovorna oseba:** Vladimir Korošec

**Oblikovanje:** Face d.o.o.

Ljubljana, 2018

©2018 Šola za ravnatelje

Dostopno na:

**<http://solazaravnatelje.si/index.php/dejavnosti/razvoj-ravnateljevanja/porocilo-o-prvi-izvedbi>**

---

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID=296461056

ISBN 978-961-6989-26-8 (pdf)

---



# KAZALO

1	UVOD .....	2
2	NAMEN IN CILJI PROGRAMA RAZVOJ RAVNATELJEVANJA.....	3
3	UDELEŽENCI.....	4
3.1	Izbor udeležencev .....	4
3.2	Značilnosti udeležencev .....	4
4	IZVEDBA PROGRAMA .....	5
4.1	Vzajemno svetovanje .....	5
4.2	Projektno delo .....	7
4.3	Oblike in metode dela .....	9
5	SPREMLJANJE PROGRAMA IN EVALVACIJA IZVEDBE .....	10
6	REZULTATI .....	12
6.1	Primeri dobre prakse.....	12
6.2	Izzivi vodenja .....	12
6.3	Strokovne rešitve .....	12
6.4	Dokončanje programa in potrdila .....	12
7	UGOTOVITVE IN PREDLOGI .....	13
8	PRILOGE.....	14
	Priloga 8.1: Razpis programa Razvoj ravnateljstva, junij 2017 .....	14
	Priloga 8.2: Urnik in program dela na srečanjih, namenjenih vzajemnemu svetovanju .....	15
	Priloga 8.3: Poročilo koordinatorja o srečanju, namenjenem vzajemnemu svetovanju.....	16
	Priloga 8.4: Primeri dobrih praks vodenja po kategorijah, vsebini in številu .....	17
	Priloga 8.5: Pregled izzivov vodenja po kategorijah, vsebini in številu.....	19

## Kazalo preglednic

<b>Preglednica 1:</b> Udeleženci v programu Razvoj ravnateljstva v letu 2017/2018 po regijah in ravneh izobraževanja.....	4
<b>Preglednica 2:</b> Časovna izvedba programa in oblike izobraževanja .....	5
<b>Preglednica 3:</b> Skupine vzajemnega svetovanja .....	6
<b>Preglednica 4:</b> Potek srečanj v vzajemnem svetovanju .....	7
<b>Preglednica 5:</b> Potek projektne delo.....	8



Razvoj ravnateljstva

## 1 UVOD

V šolskem letu 2017/2018 smo za štirinajst ravnateljic in ravnateljev sedmič pripravili program Razvoj ravnateljstva. Od leta 2009 je bilo vanj vključenih 154 ravnateljic in ravnateljev, od tega 97 iz osnovnih, 27 iz srednjih šol, 23 iz vrtcev in 7 iz drugih javnih zavodov s področja vzgoje in izobraževanja.



## 2 NAMEN IN CILJI PROGRAMA RAZVOJ RAVNATELJEVANJA

Program Razvoj ravnateljstva je namenjen ravnateljem, ki si želijo v sodelovanju z drugimi ravnatelji izboljševati svojo prakso vodenja in z njimi deliti dobro prakso. Temelji na vzajemnem svetovanju in projektne delu ter je zato usmerjen v iskanje individualnih in skupnih strokovnih rešitev na področju ravnateljstva. V skladu s tem je bil tudi v šolskem letu 2017/2018 njegov namen oblikovati strokovne rešitve pri vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov in s pomočjo sistematične izmenjave znanja in izkušenj razvijati ravnateljstvo. Tako smo razvijali vseživljenjsko učenje ravnateljev in uvajali nove oblike mreženja.

Cilji programa so bili:

- napisati refleksijo o kakovosti lastnega vodenja;
- izmenjevati in deliti dobro prakso vodenja;
- poiskati individualne in skupne rešitve za izzive vodenja;
- ustvarjati nove mreže ravnateljev.





Razvoj ravnateljstva

## 3 UDELEŽENCI

Program je bil namenjen ravnateljicam in ravnateljem vrtcev, osnovnih, glasbenih in srednjih šol ter dijaških domov.

### 3.1 Izbor udeležencev

Junija 2017 smo objavili javni razpis (priloga 1) in ravnatelje povabili k sodelovanju v programu Razvoj ravnateljstva. Prejeli smo sedemnajst prijav. Trije kandidati so se med letom iz programa odjavili.

### 3.2 Značilnosti udeležencev

Pregled udeležencev v programu Razvoj ravnateljstva v letu 2017/2018 po regijah in ravneh izobraževanja prikazujemo v spodnji preglednici.

**Preglednica 1:** Udeleženci v programu Razvoj ravnateljstva v letu 2017/2018 po regijah in ravneh izobraževanja

<b>Regijska zastopanost</b>	<b>Število udeležencev</b>
Osrednjeslovenska	5
Gorenjska	1
Pomurska	3
Podravska	0
Posavska	2
Savinjska	2
Koroška	0
Zasavska	0
Jugovzhodna Slovenija	0
Primorsko-notranjska	0
Goriška	1
Obalno-kraška	0
Skupaj	14
<b>Raven izobraževanja</b>	<b>Število udeležencev</b>
Vrtec	5
Osnovna šola	7
Srednja šola	2
Skupaj	14

Štirinajst udeležencev je prišlo iz šestih od dvanajstih slovenskih regij. Iz vrtcev in osnovnih šol jih je bilo dvanajst, iz srednjih šol pa dva.



## 4 IZVEDBA PROGRAMA

Program je trajal eno leto (od septembra 2017 do julija 2018). Sestavljali sta ga naslednji med seboj povezani obliki izobraževanja:

- vzajemno svetovanje,
- projektno delo z izbirno vsebino.

Vsak udeleženec je bil vključen v 64 kontaktnih ur programa; 24 jih je bilo namenjenih vzajemnemu svetovanju, 40 pa projektnemu delu. Časovno dinamiko izvedbe programa smo načrtovali tako, kot je razvidno iz prvega stolpca spodnje preglednice, potekal je v terminih, ki so navedeni v drugem stolpcu, v tretjem pa so našteje oblike izobraževanja.

**Preglednica 2:** Časovna izvedba programa in oblike izobraževanja

Načrtovani rok	Izvedeni rok	Oblika
7. 9. 2017	7. 9. 2017	Uvodno srečanje: izhodišča vzajemnega svetovanja in projektnega dela
oktober 2017	oktober 2017	Prvo delovno srečanje, namenjeno vzajemnemu svetovanju
23. 11. 2017	23. 11. 2017	Projektno delo
od novembra 2017 do januarja 2018	november, december 2017	Drugo delovno srečanje, namenjeno vzajemnemu svetovanju
od decembra 2017 do marca 2018	februar 2018	Tretje delovno srečanje, namenjeno vzajemnemu svetovanju
25. 1. 2018	25. 1. 2018	Projektno delo
od februarja 2018 do marca 2018	april, maj 2018	Četrto delovno srečanje, namenjeno vzajemnemu svetovanju
15. 3. 2018	15. 3. 2018	Projektno delo
17. 5. 2018	24. 4. 2018	Projektno delo
5. 7. 2018	5. 7. 2018	Zaključno delovno srečanje

Program, katerega vodja je bila dr. Tatjana Ažman, smo izvedli v skladu z načrtom. V njem so sodelovali še koordinatorji skupin dr. Mateja Brejc, mag. Peter Markič, mag. Polona Peček, koordinatorica programa pa je bila mag. Irena Krapež Stamenkovič.

### 4.1 Vzajemno svetovanje

Namen vzajemnega svetovanja je izmenjevanje dobre prakse/primerov dobre prakse, spodbujanje sodelovanja in podpora pri tem ter iskanje ustreznih rešitev za izzive, ki jih prinaša vodenje.

Cilji vzajemnega svetovanja v programu so bili:

- samoevalvacija vodenja;
- kritično medsebojno presojanje prakse ravnateljstva;
- izmenjava dobrih praks na področju vodenja;

- mreženje in izmenjava izkušenj;
- opolnomočenje ravnateljev za delovanje v konkretnih situacijah;
- izboljševanje prakse vodenja;
- krepitev trajnostnega mreženja in sodelovanja;
- poglobljanje vpogleda Šole za ravnatelje v prakso vodenja šol in vrtcev.

Skupine za vzajemno svetovanje so bile sestavljene po naslednjem ključu: praviloma so bili v eni skupini štiri ravnatelji in prizadevali smo si, da bi bile skupine/mreže glede na regijo, iz katere prihajajo člani, in raven izobraževanja čim bolj raznolike. Pri zadnjem kriteriju prihaja med pričakovani ravnateljev do velikih razlik: nekateri si želijo sodelovati predvsem s kolegi iz istovrstnih zavodov, drugi pa v skupini, sestavljeni iz članov, ki prihajajo iz zavodov z različnih ravni (vrtec, osnovna šola, srednja šola). Štirinajst udeležencev je bilo razporejenih v štiri skupine vzajemnega svetovanja s po štirimi člani. Skupina osnovnošolskih in srednješolskih ravnateljic je najprej štela štiri članice, po odhodu dveh osnovnošolskih ravnateljic pa sta ostali še dve, ki sta se priključili drugi skupini. Vsako skupino je vodil koordinatorski. Srečanja so potekala v vrtcih, osnovnih in srednjih šolah, iz katerih so prišli udeleženci. V spodnji preglednici so našteje skupine in njihovi koordinatorski.

**Preglednica 3:** Skupine vzajemnega svetovanja

Skupina	Ime in priimek	Šola/vrtec	Koordinator/-ica ŠR
RR_SŠ	Zdenka Može Jedrejčič	ŠC Ljubljana, Gimnazija Antona Aškerc	Tatjana Ažman
	Saša Hiti	Srednja frizerska šola Ljubljana	
RR_V/OŠ 1	Matejka Zendzianowsky	OŠ Planina pri Sevnici	Polona Peček
	Liana Cerar	Vrtec Antona Medveda Kamnik	
	Martina Vidonja	Vrtec Beltinci	
	Tea Dolinar	Kranjski vrtci, OŠ Matije Valjavca Preddvor	
RR_V/OŠ 2	Katja Selčan	OŠ Marjana Nemca Radeče	Peter Markič
	Slavica Trstenjak	OŠ dr. Antona Trstenjaka Negova	
	Andreja Klopčič Hološevič	Vrtec Črnuče	
	Ksenija Žuman	Vrtec Ljutomer	
RR_OŠ	Melita Jakelj	OŠ Simona Gregorčiča Kobarid	Peter Markič
	Suzana Plemenitaš	OŠ Dobje	
	Marija Pavčnik	OŠ Griže	
	Nuša Pohlin Schwarzbartl	OŠ Jurija Vege Moravče	





Naloge koordinatorjev so bile:

- pripraviti uvodno srečanje in določiti termine za delovna srečanja, namenjena vzajemnemu svetovanju v vrtcih/šolah;
- usklajevati delo v skupini za vzajemno svetovanje;
- udeležba na delovnih srečanjih v vrtcu/šoli;
- pomoč pri vodenju delovnih srečanj v vrtcu/šoli;
- usklajevati delo z drugimi koordinatorji;
- spremljati dinamiko in učinke mreženja;
- sooblikovati program, ga spremljati in ovrednotiti.

Delovna srečanja v vrtcih oziroma šolah sta vodila ravnatelj – gostitelj in koordinator skupine. Udeleženci so na njih obravnavali naslednje vsebine: predstavitev treh »naravnih fotografij« šole ali vrtca, primer dobre prakse, izziv vodenja; na koncu je sledila še evalvacija. Potek dneva je predstavljen v prilogi številka dve, časovni potek srečanj vzajemnega svetovanja pa je prikazan v spodnji preglednici.

**Preglednica 4:** Potek srečanj v vzajemnem svetovanju

Datum izvedbe	Dejavnost	Kraj izvedbe
7. 9. 2017	Uvodno srečanje, oblikovanje skupin, načela vzajemnega svetovanja	Vojkova cesta 63, 1000 Ljubljana
oktober 2017	Prvo delovno srečanje skupin	šola/vrtec
november, december 2017	Drugo delovno srečanje skupin	šola/vrtec
februar 2018	Tretje delovno srečanje skupin	šola/vrtec
april, maj 2018	Četrto in peto delovno srečanje skupin	šola/vrtec
5. 7. 2018	Zaključno delovno srečanje, evalvacija vzajemnega svetovanja	Vojkova cesta 63, 1000 Ljubljana

Za štirinajst udeležencev smo skupaj pripravili trinajst srečanj, vsako je trajalo šest ur. Skupaj smo izvedli 78 ur vzajemnega svetovanja.

## 4. 2 Projektno delo

Namen projektne dela je bil prispevati nove strokovne rešitve na področju ravnateljstva.

Cilji projektne dela:

- opredeliti prednostno področje ravnateljstva;
- analizirati primere iz prakse na izbranem področju (vpogled v primere, podobnosti, razlike ...);
- s pomočjo analize in teoretičnih izhodišč opredeliti skupna izhodišča pri iskanju strokovne rešitve za izbrano področje;

- vpeljati strokovno rešitev in spremljati njeno uvajanje;
- ovrednotiti strokovno rešitev;
- prispevati k novim strokovnim rešitvam na področju ravnateljstva.

V okviru projektne dela (PD) smo organizirali šest delovnih srečanj; naš namen je bil spremljati in usmerjati proces nastajanja projektne naloge. Vsako srečanje je trajalo šest ur. Skupna srečanja so potekala od septembra 2017 do julija 2018 po časovnem razporedu, prikazanem v spodnji preglednici.

**Preglednica 5:** Potek projektne dela

Datum izvedbe	Dejavnost
7. 9. 2017	izbira področja in priprava osnutka za projektno delo
23. 11. 2017	razprava o povratni informaciji in o zapisanih izhodiščih izmenjava primerov iz prakse in predlogov za strokovne rešitve dokončanje osnutka za projektno delo priprava načrta za celotno izvedbo strokovne rešitve od uvedbe do ovrednotenja
25. 1. 2018	izbirna vsebina, vezana na projektno delo – zunanji izvajalec povratna informacija o zapisanih strokovnih utemeljitvah in popisu prakse
15. 3. 2018	predstavitev izvedenih dejavnosti pisanje strokovnih besedil
24. 4. 2018	inovativni dan deljenja dobrih praks na OŠ Dobje
5. 7. 2018	predstavitev strokovnih rešitev in priporočil za prakso ravnateljstva zapis o strokovni rešitvi v obliki članka

Na uvodnem srečanju so se ravnatelji seznanili s potekom programa in začeli s projektnim delom. Nanj so se pripravili tako, da so napisali refleksijo (1000 besed) o svojem vodenju in v njej odgovorili na naslednja vprašanja:

- Zakaj menite, da ste v svojem vrtcu oziroma šoli uspešni? Kako to veste, s čim lahko to utemeljite?
- Kakšno je vaše vodenje? Opišite ga vsaj s petimi pridevniki. Trditev utemeljite.
- Kaj v obstoječem šolskem sistemu podpira vaše vodenje?
- Kako in s kom delite svoje znanje in izkušnje v zvezi z vodenjem šole/vrtca?



Udeleženci so na uvodno delovno srečanje prinesli tri fotografije, za katere menijo, da najbolje prikazujejo vpliv njihovega vodenja na kakovost šole ali vrtca.

V okviru projektnega dela smo kot izbirno vsebino skupaj z Osnovno šolo Dobje organizirali tretji inovativni dan deljenja dobrih praks; tema so bili učni sprehodi.

V prvem delu zadnjega delovnega srečanja smo se posvetili razpravi o rezultatih projektnega dela, v drugem pa je tekla razprava v skupinah. Udeleženci so se pogovorili o izzivih z zadnjih srečanj, namenjenih vzajemnemu svetovanju, izmenjali so misli o pomenu in izzivih, ki jih prinašajo primeri dobre prakse, in skupaj s koordinatorji skupin opravili evalvacijo programa.

### 4.3 Oblike in metode dela

V programu smo uporabili individualne in skupinske oblike dela ter raznolike metode za spodbujanje učenja, mreženja in izmenjav.

Individualne oblike: študij strokovne literature, samoevalvacija, samorefleksija, vodena refleksija, fotografije.

Skupinske oblike: profesionalno mreženje, kritično medsebojno presojanje, timsko delo, delavnice, strokovne razprave, izmenjava primerov dobre prakse, vzajemno svetovanje, projektno delo, raziskovalno delo.



## 5 SPREMLJANJE PROGRAMA IN EVALVACIJA IZVEDBE

Program Razvoj ravnateljstva smo spremljali in opravili končno evalvacijo. Po vsakem srečanju skupin so koordinatorji programa Razvoj ravnateljstva pripravili pisna poročila, na zaključnem srečanju pa smo v strokovni razpravi z vsemi ravnatelji ovrednotili celoten program.

### Spremljanje

Koordinator iz Šole za ravnatelje je srečanja vodil, usmerjal strokovne razprave in jih z reflektivnimi vprašanji spodbujal. Po vsakem srečanju, namenjenem vzajemnemu svetovanju, je zapisal evalvacijo po enotnih smernicah (priloga 3). Predstavljamo povzetek zapisov koordinatorjev po posameznih srečanjih (nanašajo se na odnosno in vsebinsko raven mreženja):

- *Že na prvem srečanju smo vzpostavili ozračje zaupanja.*
- *Topel sprejem.*
- *Prijateljsko vzdušje med udeleženkami.*
- *Dober začetek, prijazen sprejem nove članice skupine.*
- *Skupina se je zelo dobro povezala, članice pogosto pokličejo druga drugo, vprašajo za nasvet ...*
- *Koristno in prijetno srečanje z izmenjavo izkušenj in dobro predstavitvijo vrtca.*
- *Zelo koristen in uporaben nabor dobrih praks in idej, kako reševati izzive, težave.*
- *Zelo odkrita razprava o dobrih in manj uspešnih praksah.*
- *Odlično pripravljen učni sprehod. Gostje so se vanj dejavno vključili.*
- *Zelo dobro mreženje in sodelovanje tudi zunaj projekta.*

Ugotavljamo, da so ravnatelji vzajemno svetovanje dobro sprejeli, za delitev dobrih praks in odkrite pogovore o izzivih sta bila pomembna zaupanje, ki smo ga vzpostavili, in medsebojna podpora med člani skupine.

### Končna evalvacija

Refleksijo o vodenju in učenju v programu smo opravili na zadnjem srečanju, 5. julija 2018, v dveh skupinah. Srečanja se je udeležilo deset ravnateljic. Koordinatorji so spodbujali razpravo in zapisali izjave sodelujočih. Ravnateljice so odgovorile na vprašanje: Kje sem bila v času vključitve v program, kje sem danes in kako naprej? V nadaljevanju predstavljamo njihove izjave, ki se nanašajo na vzdušje v skupinah, pomen mreženja in učenje:

- *Kolegice v skupini so me slišale, dobila sem podporo.*
- *Vzpostavili smo zaupanje in odprto komunikacijo, ni bilo težko povedati, kje imamo težave ali kje so naše šibkosti.*
- *Vzpostavilo se je območje zaupanja, tako da smo si lahko povedali vse, včasih je name tako srečanje delovalo tudi malo terapevtsko v smislu – saj nisem sama.*
- *Najbolj dragoceno je bilo mreženje med nami, in sicer po vsej Sloveniji in tudi po vertikali. Tako smo se druga od druge veliko naučile.*
- *Dobrodošli so bili obiski drugih zavodov in delo v majhnih skupinah, v katerih lahko vsakdo pride do izraza.*



- V tej mreži sem spoznala druge ravnateljice in njihovo delo, ki jih drugače najbrž ne bi.
- Še naprej se bomo mrežile, saj rade sodelujemo.
- Mreženje sem uvedla tudi med učitelje.
- Ozavestila sem, kaj delam dobro, kje so moje meje, čutim, da sem strokovno močnejša.
- Počutim se bolj samozavestno, opolnomočeno, saj sem se od drugih veliko naučila, pa tudi spoznala, kaj mi še manjka. Ob predstavljenih primerih dobre prakse in izzivih kolegic sem premišljevala o svojem delu in se pripravila na morebitne podobne izkušnje.
- Dobila sem zagon za uvajanje novosti.
- Pogovori med kolegi ravnatelji in spoznanje, da nimaš samo ti težav, so dragoceni.
- Spoznala sem, da imamo podobne težave.
- V program se želim še vključiti, vendar najprej potrebujem vsaj leto dni, da izvedem tisto, kar sem si zadala v tem letu.

V evalvaciji so udeleženske predstavile nekaj potreb, ki se jih program ni dotaknil. Ravnateljice bi si želele imeti sogovornika, ki bi z njimi opravil letni pogovor. Ena od možnosti je, da bi senčile druga drugo in si odkrito povedale povratne informacije o delu. Poleg tega si želijo mreženja z ravnatelji, kadar v šoli ali pri sebi prepoznajo šibko področje. Zato bi se rade srečale s tistimi ravnatelji, ki so na tistem področju uspešni. V prihodnje bi se še vključile v podoben program, kot je bil Razvoj ravnateljstva, saj menijo, da so z njim veliko pridobile.



## 6 REZULTATI

Na temelju poročil koordinatorjev o poteku trinajstih srečanj, namenjenih vzajemnemu svetovanju, smo pripravili analizo primerov dobre prakse in izzivov, ki so jih obravnavali.

### 6.1 Primeri dobre prakse

Kljub priporočilom, naj se na srečanju posvetijo enemu primeru dobre prakse in enemu izzivu, so ravnatelji v intenzivnih razpravah predstavili 59 primerov dobre prakse (v nadaljevanju PDP), ki so segali na vse ravni organizacijske kulture: videz, pravila in dogovori, gradiva, spletna stran, vrednote, vodenje sodelavcev, odnosi z javnostmi, prepričanja, stališča, poučevanje in učenje. Primere smo po vsebinah združili v deset kategorij: odnosi s sodelavci in kultura organizacije (18 PDP), razmere za uspešno delo (11 PDP), timsko delo (5 PDP), odnosi z okoljem (5 PDP), promocija oziroma predstavitev šole/vrtca (5 PDP), vzgoja učencev (5 PDP), vodenje nadarjenih in motiviranih sodelavcev (4 PDP), načrtovanje (4 PDP), skrbno gospodarjenje v prid otrokom (1 PDP), finančni viri (1 PDP). Podrobnejši pregled je na voljo v prilogi 4.

### 6.2 Izzivi vodenja

Na delovnih srečanjih, namenjenih vzajemnemu svetovanju, so ravnatelji v štirih skupinah obravnavali enaindvajset izzivov vodenja. Tudi te smo kategorizirali po vsebini. Na ravnateljevo vodenje zaposlenih se jih je nanašalo osem, na načrtovanje in organizacijo dela pet, dva izziva sta se dotikala učencev, eden promocije šole in eden sodelovanja s starši. S področja prava in financ so bili štirje izzivi (priloga 5).

Primerjava med vsebinami pri primerih dobre prakse in izzivih je pokazala, da so kategorije praviloma različne. Primeri dobre prakse in izzivi so se prekrivali na področjih vodenja zaposlenih, promocije zavoda in sodelovanja s starši.

### 6.3 Strokovne rešitve

V okviru projektne dela so v štirih skupinah nastale štiri strokovne rešitve:

**skupina 1:** Hospitacije kot oblika spremljanja učiteljevega dela

**skupina 2:** Promocija zdravja na delovnem mestu

**skupina 3:** Učni sprehodi v šolah in med njimi

**skupina 4:** Promocija zdravja na delovnem mestu

Članki o njih bodo objavljeni v prihodnih izdajah revije Vodenje v vzgoji in izobraževanju.

### 6.4 Dokončanje programa in potrdila

Program je uspešno končalo štirinajst udeležencev (od sedemnajstih). Ob koncu programa so tisti, ki so se udeležili najmanj 80 odstotkov vseh kontaktnih ur, v skladu s členoma 17.č ali 20.c Pravilnika o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive (Ur. L. RS 54/2002, 123/2008, 44/2009, 18/2010) prejeli potrdilo o profesionalnem usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju v obsegu 64 ur.



## 7 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Zaradi upadajočega števila prijav v program Razvoj ravnateljevanja, do česar je prišlo v zadnjih letih, in na podlagi evalvacij smo se odločili, da bomo za naslednje šolsko leto, 2018/2019, razpisali nov program, ki bo pomenil posodobitev obstoječega in bo temeljil na mreženju ravnateljev ob izbranih aktualnih temah.

**RAZVOJ RAVNATELJEVANJA**  
Poročilo o izvedbi programa v šolskem letu 2017/2018



Razvoj ravnateljevanja

## 8 PRILOGE

### Priloga 8.1: Razpis programa Razvoj ravnateljstva, junij 2017

#### Razpisujemo program Razvoj ravnateljstva za šolsko leto 2017/2018.

Program je namenjen ravnateljicam in ravnateljem, ki želijo v sodelovanju s kolegi profesionalno rasti. Ravnatelji se srečujejo v vzgojno-izobraževalnih zavodih v okviru vzajemnega svetovanja in se s projektnim delom usmerijo v iskanje individualnih in skupnih strokovnih rešitev na področju ravnateljstva.

Program traja eno leto, obsega uvodno in zaključno srečanje, štiri srečanja vzajemnega svetovanja in štiri delavnice projektnega dela. Več informacij o programu je na voljo na spletni povezavi:

<http://solazaravnatelj.si/index.php/dejavnosti/razvoj-ravnateljstva>.

Na razpis se lahko prijavite na spletni strani **Šole za ravnatelje**.

Uvodno srečanje bo v **četrtek, 7. septembra 2017, ob 9.00, v prostorih Šole za ravnatelje na Vojkovi cesti 63, Ljubljana**.

Rok za prijavo je petek, 30. junij 2017. Kotizacija za udeležbo v programu znaša 90,00 EUR + DDV.

Za dodatne informacije o programu pišite vodji programa, dr. Tatjani Ažman na [tatjana.azman@solazaravnatelj.si](mailto:tatjana.azman@solazaravnatelj.si).

dr. Vladimir Korošec,  
direktor

Ljubljana, 5. junij 2017





## Priloga 8.2: Urnik in program dela na srečanjih, namenjenih vzajemnemu svetovanju

9.00–11.00	Poročilo ravnatelja gostitelja o reševanju izziva in razprava Gostitelj predstavi šolo/vrtec Gostitelj predstavi dosežke in izzive vodenja
	Odmor
11.15–12.15	Predstavitev primera dobre prakse vodenja, razprava
	Odmor
12.30–14.00	Izziv vodenja, razprava in iskanje rešitev Evalvacija srečanja

**RAZVOJ RAVNATELJEVANJA**  
Poročilo o izvedbi programa v šolskem letu 2017/2018



Razvoj ravnateljstva



## Priloga 8.3: Poročilo koordinatorja o srečanju, namenjenem vzajemnemu svetovanju

### VZAJEMNO SVETOVANJE

#### POROČILO KOORDINATORJA

Osnovni podatki

Zavod:

.....

Datum:

.....

Ravnatelj gostitelj:

.....

Prisotni:

.....

.....

.....

POROČILO GOSTITELJA PREJŠNJEGA SREČANJA

.....

PREDSTAVITEV »TREH FOTOGRAFIJ« GOSTUJOČE ŠOLE, DOSEŽKI IN IZZIVI
PRIMER DOBRE PRAKSE GOSTITELJEVEGA VODENJA, RAZPRAVA
PROBLEM/IZZIV GOSTITELJEVEGA VODENJA, RAZPRAVA, ISKANJE REŠITEV
EVALVACIJA SREČANJA
ZANIMIVOSTI, POSEBNOSTI ...



## Priloga 8.4: Primeri dobrih praks vodenja po kategorijah, vsebini in številu



Kategorija	Vsebina primerov dobre prakse	Število
ODNOSI S SODELAVCI, KULTURA ORGANIZACIJE	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pohvale so pogoste.</li><li>2. Znanje je vrednota.</li><li>3. Ravnateljica prisluhne pobudam, o njih se pogovorijo, in tiste, za katere menijo, da bodo uspešne, uvedejo.</li><li>4. Prevladuje pozitivna psihologija.</li><li>5. Zdrava jedra so »povozila« problematične učitelje.</li><li>6. Ravnateljica zna k sodelovanju pritegniti večino kolektiva.</li><li>7. Uvedli so asistenco – učitelj, ki je prost, gre v razred in se ukvarja s težavnim učencem.</li><li>8. Hospitacije v paru – ravnateljica in učiteljica.</li><li>9. Pred poverjanjem naloge se ravnateljica vpraša: Kaj bom imela sama od tega? Kaj bo od tega imela vzgojiteljica?</li><li>10. Ravnateljica spodbuja osebno rast zaposlenih.</li><li>11. Ravnateljica si vzame čas za redne hospitacije.</li><li>12. Ravnateljica zaupa sodelavcem, z njimi ima osebni stik.</li><li>13. Ravnateljica soustvarja varno okolje.</li><li>14. Ravnateljica zna sodelavke navdušiti za projekte.</li><li>15. Obveščanje je ustrezno urejeno.</li><li>16. Odnosi v kolektivu so dobri.</li><li>17. Šola je usmerjena v kulturo, povezujejo se preko pevskega zbora.</li><li>18. V petih letih se je zaradi prihoda nove ravnateljice vzdušje iz ozračja, v katerem so prevladovali strah, papirologija in pritožbe, spremenilo v ozračje zaupanja. Bolniške odsotnosti so se zelo zmanjšale.</li></ol>	18
POGOJI, RAZMERE	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Razmere v lokalnem okolju so dobri. Pozna se, da gre za majhno šolo.</li><li>2. Vrtec je zelo urejen in se sproti prilagaja potrebam, značilen je velik posluh lokalne skupnosti.</li><li>3. V vrtcu imajo hotel za žuželke.</li><li>4. V šoli rišejo na hodnikih.</li><li>5. Pes prihaja v šolo z ravnateljico. Živali v šoli – o tem so napisali pravilnik.</li><li>6. Prenova šolske avle, v njej so uredili šolski bife – pri zasnovi nove podobe sodeluje »hišna« arhitektka.</li><li>7. Ena stena v ravnateljščini pisarni je pobarvana z magnetno barvo in namenjena pisanju.</li><li>8. Nova računalniška učilnica s premičnimi stoli in prenosnimi računalniki, programi za slogovno preobrazbo videza oz. pričesk strank.</li><li>9. Na šolskem vrtu so postavili visoke grede z zelišči in zasadili sadna drevesa.</li><li>10. Oglasne deske na hodniku: dosežki dijakov so tako na ogled vsem.</li><li>11. Spletna stran šole je pregledna in privlačna.</li></ol>	11
TIMSKO DELO	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Odlično sodelovanje med izkušenimi in manj izkušenimi učitelji.</li><li>2. Vodenje tima učiteljev, s pomočjo katerega bi pripravili enotne kriterije za ocenjevanje.</li><li>3. Ravnateljica je organizirala team building.</li><li>4. Timsko delo je pri majhnem številu zaposlenih velik izziv, rotacije so včasih problematične.</li><li>5. Ravnateljica je oblikovala osem delovnih skupin (30 učiteljev), vsak strokovni delavec se je vključil v eno ali dve, ki si vse leto prizadevajo odpraviti šibkosti, ki so jih prepoznali, npr.: mentorstvo šibkim dijakom, izdaja potrdil dijakom za karierno mapo, meditacija za dijake. Delo v skupini je ravnateljica kot enega od kriterijev vključila v obrazec za letni pogovor s strokovnim delavcem. Obrazec, ki ga je s tem namenom pripravila, je odličen.</li></ol>	5



<b>ODNOSI Z OKOLJEM</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dobro sodelovanje staršev s šolo.</li> <li>2. Dobro sodelovanje z lokalno skupnostjo.</li> <li>3. Sodelovanje z aktivom ravnateljev.</li> <li>4. Gozdna učna pot.</li> </ol>	4
<b>PROMOCIJA oz. PREDSTAVITEV ŠOLE/VRTCA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Spletna stran vrtca je zelo lepo urejena.</li> <li>2. Domiselna in uporabna darila, ki niso sama sebi namen (npr. didaktična igrice).</li> <li>3. Ravnateljica dejavno predstavlja šolo, vse ravnatelje osnovnih šol v osrednji regiji pokliče in jih prosi, ali jim lahko predstavi »svojo« šolo.</li> <li>4. Muzikal in fotografska razstava ob obletnici šole.</li> <li>5. Na steni v šoli je tabla dosežkov.</li> </ol>	5
<b>VZGOJA UČENCEV</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oblikovali so skupino učiteljev za vzgojne naloge.</li> <li>2. Skrb za varno in spodbudno učno okolje.</li> <li>3. V okviru zdravega življenjskega sloga potekajo »tekalni« petki za učence in učitelje.</li> <li>4. Rekreativni odmori.</li> <li>5. Učitelji malicajo z otroki.</li> </ol>	5
<b>VODENJE NADARJENIH IN MOTIVIRANIH SODELAVCEV</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motiviranim sodelavcem posvečajo več časa in jim omogočajo vključevanje v druge, tudi razvojne naloge, mednarodne projekte in razvojne time.</li> <li>2. Projekt migracije – estetsko oblikovane »oglasne table«.</li> <li>3. Redne izmenjave dijakov v programu Erasmus: vsako leto gre vsaj 30 dijakov za en mesec na prakso v tujino; te izmenjave potekajo že osem let. Pripravili so celovit protokol za izbiro kandidatov.</li> <li>4. Vsi strokovni delavci se zelo veliko izobražujejo. Ravnateljica je pri tem ustvarjalna in vztrajna.</li> </ol>	4
<b>NAČRTOVANJE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vertikalno načrtovanje na področju IKT na ravni vsakega oddelka.</li> <li>2. Obvezne izbirne vsebine (OIV): seznam vodi razrednik skupaj z dijaki. Pred mandatom sedanje ravnateljice to področje ni bilo urejeno (obrazec – potrdilo o opravljenih OIV).</li> <li>3. Ravnateljica je z aktivni učiteljev dorekla merila in kriterije za preverjanje in ocenjevanje znanja, vse je zapisano. Če je treba, daje učiteljem na konferencah skupna navodila (ustno in pisno).</li> <li>4. Urejena in usklajena registracija delovnega časa.</li> </ol>	4
<b>SKRIBNO GOSPODARJENJE V PRID</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Številne prireditve, ki jih organizirajo skupaj z drugimi ustanovami v kraju.</li> </ol>	1
<b>FINANČNI VIRI</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokalno podjetje je velik donator in šoli, kadar je treba, rado pomaga.</li> </ol>	1
<b>Skupaj</b>		<b>58</b>



## Priloga 8.5: Pregled izzivov vodenja po kategorijah, vsebini in številu

Kategorija	Vsebina izzivov	Število
RAVNATELJ, VODENJE ZAPOSLENIH	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ocenjevanje učiteljev – socialni korektiv ali kakovost?</li><li>2. Kako ocenjevati zaposlene? Na ravni vseh šol in vrtcev ostaja to, kako enotno ocenjevati delovno uspešnost zaposlenih, velik izziv.</li><li>3. Velik izziv je pomenil primer nasilja vzgojiteljice v vrtcu.</li><li>4. Ravnateljico skrbi, da ji vsi zaposleni ne zaupajo ali vsaj ne dovolj.</li><li>5. Kako voditi strokovne razprave, ne da bi strokovni delavci godrnjali, da nimajo časa in energije?</li><li>6. Kako strokovne delavce motivirati, da bodo dajali pobude in se potrudili, da se bo vsak dijak vključil v projekte, sodeloval na tekmovanjih, natečajih, pri raziskovalnih nalogah?</li><li>7. Kako strokovno delavko, ki sama noče na nobeno izobraževanje, spodbuditi, da bi se vseeno odločila za katero od njih?</li><li>8. Urejanje medsebojnih odnosov med zaposlenimi.</li></ol>	8
NAČRTOVANJE, ORGANIZACIJA DELA	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kako bolje povezati šolo in vrtec?</li><li>2. Kako vrtec priključiti šoli?</li><li>3. Ravnateljica ima zato, ker je šola majhna le 70 odstotkov časa za vodenje, 30 odstotkov pa za svetovalno delo. Tudi drugi zaposleni delajo svoje delo v manj kot 100 odstotkih; svetovalna delavka je zaposlena le 40-odstotno. Ravnateljica opravlja več dodatnih nalog in zaradi tega izgoreva.</li><li>4. Kako izboljšati načrtovanje pouka, da bo bolj kakovosten, zaposleni pa motivirani za boljše pisanje letnih in sprotnih priprav ter kriterijev za ocenjevanje?</li><li>5. Kako urediti prehrano in plačevanje le-te pri zaposlenih v vrtcu?</li></ol>	5
PRAVO, FINANCE	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kako izterjati neplačane račune?</li><li>2. Težave z enim od članov sveta zavoda in »anonimkami«.</li><li>3. Kako zaposliti spremljevalce otrok in učencev?</li><li>4. Težave pri sodelovanju z občino na finančnem področju..</li></ol>	4
UČENCI	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Nimajo učencev, ki bi se posebej odlikovali, sosednja šola pa jih ima. Kako rešiti ta izziv?</li><li>2. Vzpostaviti si prizadevajo varno in spodbudno učno okolje, da bi znanje za učence postalo vrednota.</li></ol>	2
PROMOCIJA/ PREDSTAVITEV	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kako povečati prepoznavnost šole v okolju in pripadnost šoli, saj jih pesti premajhen vpis? Dijaki, ki se vpišejo, so bili pred tem pogosto neuspešni pri vpisu v druge programe in imajo učne težave.</li></ol>	1
SODELOVANJE S STARŠI	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Prijava enega od staršev, ker so učenci s športnega dne sami pritekli v šolo (800 metrov), brez spremstva učiteljev, zamenjava inšpektorja ...</li></ol>	1
Skupaj		21

Poročilo o izvedbi programa v šolskem letu 2017/2018

**RAZVOJ RAVNATELJEVANJA**



Razvoj ravnateljstva





















Razvoj ravnateljstva







Šola za ravnatelje



Razvoj ravnateljevanja

# **RAZVOJ RAVNATELJEVANJA**

**Poročilo o izvedbi programa  
v šolskem letu 2017/2018**

Ljubljana, avgust 2018