



Šola za ravnatelje



# MREŽE RAVNATELJEV ZA RAZVOJ VODENJA

Poročilo o izvedbi programa  
v šolskem letu 2018/2019



Mreže ravnateljev  
za razvoj vodenja

Tatjana Ažman

Ljubljana, avgust 2019

## **MREŽE RAVNATELJEV ZA RAZVOJ VODENJA**

**Poročilo o izvedbi programa  
v šolskem letu 2018/2019**

dr. Tatjana Ažman

**Založila:** Šola za ravnatelje

**Odgovorna oseba:** dr. Vladimir Korošec

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

Ljubljana, 2019

©2019 Šola za ravnatelje

Dostopno na

<http://solazaravnatelje.si/index.php/dejavnosti/mrezenje-ravnateljev/porocilo-za-leto-20182019>

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

COBISS.SI-ID=301058304

ISBN 978-961-6989-42-8 (pdf)



# KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD.....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>PREDSTAVITEV PROGRAMA .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>UDELEŽENCI.....</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>IZVEDBA PROGRAMA .....</b>	<b>7</b>
<b>5</b>	<b>REZULTATI SPREMLJAVE IN EVALVACIJE .....</b>	<b>8</b>
	5.1 Evalvacija srečanj mrež.....	8
	5.2 Rezultati končne evalvacije .....	8
	5.3 Primeri dobre prakse .....	9
	5.4 Strokovne razprave .....	10
	5.5 Izzivi vodenja.....	11
	5.6 Mreženje .....	12
	5.7 Samorefleksija vodenja.....	12
	5.8 Sklep za prihodnost programa .....	13
<b>6</b>	<b>PRILOGE.....</b>	<b>14</b>
	Priloga 6.1: Razpis programa Mreže ravnateljev za razvoj vodenja.....	14
	Priloga 6.2: Urnik in program dela na srečanjih mrež .....	15
	Priloga 6.3: Poročilo koordinatorja o srečanju mreže .....	16
	Priloga 6.4: Vprašalnik za ravnatelje .....	17
	Priloga 6.5 Smernice za zapis primera dobre prakse .....	18

**MREŽE RAVNATELJEV  
ZA RAZVOJ VODENJA**  
Poročilo o izvedbi programa  
v šolskem letu 2018/2019



Mreže ravnateljev  
za razvoj vodenja

## Kazalo preglednic

<b>Preglednica 1:</b>	<b>Udeleženci po regijah.....</b>	<b>4</b>
<b>Preglednica 2:</b>	<b>Udeleženci ravneh izobraževanja.....</b>	<b>4</b>
<b>Preglednica 3:</b>	<b>Mreže ravnateljev .....</b>	<b>5</b>
<b>Preglednica 4:</b>	<b>Časovna izvedba programa .....</b>	<b>7</b>
<b>Preglednica 5:</b>	<b>Število primerov dobre prakse .....</b>	<b>9</b>
<b>Preglednica 6:</b>	<b>Število izzivov.....</b>	<b>11</b>

## 1 UVOD

V šolskem letu 2018/2019 smo prvič izvedli program Mreže ravnateljev za razvoj vodenja za trideset ravnateljic in ravnateljev. Z njim smo nadgradili program Razvoj ravnateljstva, ki smo ga izvajali od leta 2009 do 2018. Evalvacije so namreč pokazale, da je vzajemno svetovanje pomembno prispevalo k profesionalnemu razvoju ravnateljev na področju vodenja, zato smo ga postavili v ospredje.



## 2 PREDSTAVITEV PROGRAMA

Program *Mreže ravnateljev za razvoj vodenja* je namenjen ravnateljem, ki imajo z vodenjem že izkušnje. Kariera ravnateljev se od prvih izkušenj naprej spreminja in večina si želi priložnosti za kritično presojo lastnega dela in najti pravo smer v razvoju vrtca ali šole.

**Namen programa** *Mreže ravnateljev za razvoj vodenja* (MRR) je bil kritično osvetliti obstoječe prakse vodenja in razvijati nove pristope, ki omogočajo učinkovito vodenje za učenje. Z njim smo želeli sistematično razvijati učenje ravnateljev in krepiti mreženje.

### Cilji programa:

1. mreženje ravnateljev za krepitev vodenja;
2. izmenjava primerov dobre prakse;
3. reševanje trenutnih izzivov vodenja;
4. krepitev strokovnih razprav in (samo)refleksije o lastnem delu.

Osnovni cilj *Mreže ravnateljev za razvoj vodenja* je vzajemno učenje manjših skupin ravnateljev, ki prihajajo iz različnih okolij in so povezani v mreže. Vsaka mreža praviloma vključuje štiri do pet ravnateljev, ki se med letom izmenično srečujejo v zavodih, iz katerih prihajajo, in imajo tako priložnost, da v »naravi« oziroma v avtentičnem delovnem okolju spoznavajo različne prakse vodenja. Vodenje in vse njegove raznolike podobe, zanke in uganke so rdeča nit strokovnih razprav na srečanjih mreže, ki jih usmerja moderator iz Šole za ravnatelje. Ravnatelji o vodenju razmišljajo, o njem razpravljajo, ga presojajo in krepijo z osvetlitvijo prakse v vsakem zavodu, s predstavitvijo primerov dobre prakse in z reševanjem trenutnih izzivov. Medsebojno zaupanje in odprta komunikacija v vsaki skupini, ki ju vzpostavljamo vse od uvodnega srečanja, omogočata, da člani na vsakem srečanju izmenjujejo izkušnje in ideje.

V programu smo upoštevali elemente inovativnih učnih okolij, ki jih sestavljajo sodobna načela učenja in poučevanja, osredinjenost na učenca in s tem na sodobno pedagogiko, krepitev kompetenc, skrb za izobraževalce in raznolike vire. (OECD. 2013. *Innovative Learning Environment. Educational Research and Innovation*. Paris: OECD Publishing.)

Na srečanjih mrež smo sledili naslednjim ciljem:

- samoevalvacija vodenja;
- kritično medsebojno presojanje prakse ravnateljevanja;
- 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.

### Pričakovani rezultati programa:

- nabor primerov dobre prakse vodenja;
- nabor izzivov, s katerimi se ravnatelji srečujejo pri vodenju;
- evalvacija učinkov mreženja.

Pričakovali smo, da bodo ravnatelji v osebni dnevnik sproti beležili refleksije in na podlagi zapisov ob koncu programa opravili refleksijo o svojem učenju za razvoj vodenja.

**Po končanem programu** so v skladu z 11. in 17. členom Pravilnika o izboru in sofinanciranju programov nadaljnega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (Uradni list RS, št. 33/17) udeleženci prejeli potrdilo o opravljenem programu. Pogoj je bil, da se udeležijo najmanj 80 odstotkov kontaktnih ur programa.

## 3 UDELEŽENCI

Program je bil namenjen ravnateljicam in ravnateljem vrtcev, osnovnih, glasbenih in srednjih šol ter dijaških domov. Pregled udeležencev po regijah in ravneh izobraževanja prikazujemo v spodnjih dveh preglednicah.

**Preglednica 1:** Udeleženci po regijah

Regijska zastopnost	Število udeležencev
Osrednjeslovenska	12
Gorenjska	4
Pomurska	6
Podravska	2
Posavska	/
Savinjska	/
Koroška	/
Zasavska	2
Jugovzhodna Slovenija	3
Primorsko-notranjska	/
Goriška	/
Obalno-kraška	1
<b>Skupaj</b>	<b>30</b>

**Preglednica 2:** Udeleženci ravneh izobraževanja

Raven izobraževanja	Število udeležencev
Vrtec	6
Osnovna šola	16
Srednja šola	8
<b>Skupaj</b>	<b>30</b>

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 – kombinacija vrtec in osnovna šola, oziroma osnovna in srednja šola. Trideset udeležencev je bilo razporejenih v 7 mrež s po štirimi ali petimi člani. Vsako mrežo je vodil moderator iz Šole za ravnatelje. Srečanja so potekala v vrtcih, osnovnih in srednjih šolah, iz katerih so prišli udeleženci. V spodnji preglednici so predstavljene mreže, udeleženci, zavodi in moderatorji.



Preglednica 3: Mreže ravnateljev

Skupina	Ime in priimek	Šola/vrtec	Koordinator/-ica ŠR
OŠ+V1	Kmet Marina	OŠ narodnega heroja Rajka Hrastnik	Tatjana Ažman
	Cek Nives	OŠ Antona Šibelja - Stjenka Komen	
	Bogataj Janja	Vrtec Škofja Loka	
	Ilotič Branko	Vrtec Viški gaj Ljubljana	
SŠ+OŠ3	Lukšič Mojca	Gimnazija Novo mesto	Polona Peček
	Mastinšek Šuštar Marjana	Biotehniški izobraževalni center Ljubljana, Gimnazija in veterinarska šola	
	Govc Uroš	OŠ Domžale	
	Leskovar Polanič Mateja	OŠ Stročja vas	
OŠ+V2	Smrekar Barbara	OŠ Polje Ljubljana	Polona Peček
	Meglič Erna	OŠ Križe	
	Petric Mateja	Posvetovalnica za učence in starše Novo mesto	
	Vidonja Martina	Vrtec Beltinci	
	Šumenjak Diana	Vrtec Jarše	
SŠ+OŠ1	Al Mansour Fani	Srednja poklicna in strokovna šola Bežigrad - Ljubljana	Peter Markič
	Hajdinjak Silvija	Dvojezična srednja šola Lendava	
	Deutsch Suzana	OŠ Fokovci	
	Korošec Petra	OŠ Venclja Perka Domžale	
SŠ+OŠ4	Prus Elizabeta	Srednja šola Črnomelj	Peter Markič
	Kozar Ema	Ekonomska šola Ljubljana	
	Bradač Aljoša	OŠ Benedikt	
	Kern Ana Nuša	OŠ Preserje pri Radomljah	
SŠ+OŠ2	Kustec Zvonko	Gimnazija Franca Miklošiča Ljutomer	Vlasta Poličnik
	Pajer Povh Katarina	OŠ Tončke Čeč Trbovlje	
	Juhart Sabina	OŠ Bogojina	
	Jeršič Aleksander	OŠ Draga Kobala Maribor	
OŠ+V3	Žun Štefan	OŠ Bistrica pri Trziču	Vlasta Poličnik
	Žitnik Ternovec Barbara	OŠ Martina Krpana Ljubljana	
	Kovaček Branka	Vrtec Ivančna Gorica	
	Dolinar Tea	Kranjski vrtci	

**MREŽE RAVNATELJEV  
ZA RAZVOJ VODENJA**  
Poročilo o izvedbi programa  
v šolskem letu 2018/2019



Mreže ravnateljev  
za razvoj vodenja

Vodja programa je bila dr. Tatjana Ažman. V njem so poleg moderatorjev skupin sodelovali še dr. Mihaela Zavašnik in koordinatorica programa Anja Sagadin Bedrač.

## Vloge in naloge moderatorjev, ravnateljev ter načrtovani rezultati

V nadaljevanju predstavljamo vloge in naloge moderatorjev ter ravnateljev v mrežah in pričakovane rezultate. Mreže ravnateljev so moderirali predavatelji Šole za ravnatelje: dr. Tatjana Ažman, mag. Peter Markič, mag. Polona Peček in mag. Vlasta Poličnik.

Vloga in naloge moderatorjev mrež:

- usklajevanje datumov za srečanja mrež;
- pomoč gostitelju pri pripravi srečanja v zavodu (program, vabilo, obveščanje);
- udeležba na srečanjih mrež;
- moderiranje srečanja mreže;
- evalvacija srečanja mreže;
- usklajevanje dela z drugimi moderatorji;
- spremljanje dinamike dela in učinkov mreženja;
- sooblikovanje programa, spremljanje in evalvacija.

Naloge ravnatelja, ki je gostil srečanje mreže:

- poskrbi za organizacijo in vodenje delovnega srečanja v zavodu;
- predstavi začetke vodenja in samoevalvacijo;
- predstavi tri odlike zavoda;
- predstavi primer dobre prakse vodenja;
- predstavi izziv vodenja in dejavno išče rešitve.

Nalogi ravnateljev, članov mreže, na srečanjih:

- z gostiteljem delijo svoje izkušnje in sodelujejo pri reševanju izziva;
- so njegovi kritični prijatelji.





## 4 IZVEDBA PROGRAMA

Program je trajal eno leto (od septembra 2018 do junija 2019). Razpis smo objavili 1. junija 2019 (Priloga 1).

Enoletni program je za udeleženca obsegal 32 ur in je potekal v obliki šestih srečanj. Uvodno in zaključno srečanje vseh v program vključenih ravnateljev sta bila na sedežu Šole za ravnatelje, štiri srečanja mrež, ki se jih je udeležilo po štiri do pet ravnateljev in moderator, pa v zavodih, iz katerih prihajajo ravnatelji. Uvodno in zaključno srečanje sta trajala po štiri ure, posamezno srečanje v zavodih pa šest ur.<sup>1</sup> Časovno dinamiko izvedbe programa smo izvedli tako, kot je razvidno iz drugega stolpca spodnje preglednice.

**Preglednica 4:** Časovna izvedba programa

Aktivnosti	1	2	3	4	5	6	7
Uvodno srečanje – oblikovanje mrež	27.9.2019						
Prvo srečanje mrež	11.12.2018	28.11.2018	15.11.2018	12.10.2018	13.11.2018	25.10.2018	6.1.2019
Drugo srečanje mrež	9.1.2019	14.1.2019	31.1.2019	12.12.2018	4.12.2018	30.11.2018	14.1.2019
Tretje srečanje mrež	11.2.2019	25.2.2019	14.2.2019	13.2.2019	5.2.2019	6.2.2019	16.5.2019
Četrto srečanje mrež	12.3.2019	13.3.2019	14.3.2019	14.5.2019	12.3.2019	12.3.2019	
Peto srečanje mrež		16.5.2019					
Obisk vzgojno-izobraževalnih zavodov v tujini							
<b>Zaključno srečanje – evalvacija</b>	<b>30.5.2019</b>						

**MREŽE RAVNATELJEV  
ZA RAZVOJ VODENJA**  
Poročilo o izvedbi programa  
v šolskem letu 2018/2019



Mreže ravnateljev  
za razvoj vodenja

V letu dni je vsak ravnatelj v okviru svoje mreže obiskal tri, lahko pa tudi štiri zavode in kot gostitelj izpeljal eno srečanje v svojem zavodu. Ravnatelj gostitelj je osvetlil značilnosti zavoda, ki ga vodi, in razvoj svojega vodenja. Predstavil je primer dobre prakse s področja vodenja učenja in tako spodbudil strokovno razpravo. Spregovoril je o svojem trenutnem izzivu ter s pomočjo gostujočih ravnateljev in moderatorja mreže poiskal možne rešitve. Vpogled v pretekli osebni in profesionalni razvoj ter vrednotenje rezultatov vodenja vrtca ali šole sta sodelujočim omogočila, da so si postavili nove cilje za delo v prihodnje. Potek dneva je predstavljen v prilogi številka dve.

Za devetindvajset udeležencev smo skupaj pripravili 28 srečanj, vsako je trajalo šest ur. Skupaj smo izvedli 168 ur vzajemnega svetovanja.

Ob koncu programa so tisti, ki so se udeležili najmanj 80 odstotkov vseh kontaktnih ur, v skladu z 11. in 17. členom Pravilnika o izboru in sofinanciranju programov nadaljnega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (Uradni list RS, št. 33/17) prejeli potrdilo o opravljenem programu kariernega razvoja v obsegu 32 ur. Program je uspešno končalo 23 udeležencev.

V dodatnem, izbirnem delu programa smo nameravali vsem udeležencem programa omogočiti, da bodo v dveh dneh spoznali vodenje vrtcev in šol na Hrvaškem, vendar pa nam zaradi časovnih in organizacijskih ovir strokovnega obiska ni uspelo izpeljati. Naslednje leto bomo z organizacijo izbirne ekskurzije začeli že pred prvim srečanjem udeležencev programa in jih tedaj obvestili o datumu in kraju obiska.

V podporo udeležencem smo oblikovali gradivo – **Osebni dnevnik** z nagovorom, opisom in izhodišči programa ter praznimi listi, ki so bili namenjeni dnevniškimi zapisom ravnateljem na mreženjih in v času med njimi.

<sup>1</sup> V primeru, da bi se ravnatelj udeležil izbirne vsebina, obiska šol v tujini, bi opravil program v obsegu 40 ur.

## 5 REZULTATI SPREMLJAVE IN EVALVACIJE

Program *Mreže ravnateljev za razvoj vodenja* smo spremljali preko poročil moderatorjev skupin, ki so jih zapisali po vsakem srečanju mreže in s pomočjo končne evalvacije, ki smo jo izvedli z anketnimi vprašalniki za ravnatelje (priloga 4).

### 5.1 Evalvacija srečanj mrež

Moderatorji iz Šole za ravnatelje so srečanja mrež vodili, usmerjali strokovne razprave in z reflektivnimi vprašanji spodbujali razmislek o delovnem okolju gostiteljev in predstavljenih primerih iz prakse. Po vsakem srečanju mreže so zapisali poročilo po enotnih smernicah (priloga 3). Skupaj so zapisali 35 izjav ravnateljev, ki se nanašajo na učenje, spoznanja, znanje, uporabne rešitve, poglobljen uvid o vzrokih in motivacijo (14 izjav). Nekaj primerov:

*»Spoznali smo majhno šolo na podeželju, ogroženo zaradi upada rojstev, a učitelji se trudijo.«* *»Udeleženci so spoznali značilnosti »moškega vodenja« in še vedno je najbolj dragocena izmenjava dobrih praks in doživljanje šole ob obisku.«* *»Prišli smo do uporabnih rešitev problema.«* *»Pogovor nam je dal voljo za naprej.«* *»Mreženje daje toliko dobrega za njihovo prakso vodenja, da so zainteresirani za vključitev v program tudi naslednje leto.«*

Deset izjav se nanaša na dobro zasnovano programa in organizacijo posameznega srečanja mreže:

*»Ravnatelji so poudarili, da je prednost programa predvsem praktična izkušnja, ki jo doživijo z obiskom šole, si izmenjajo izkušnje, načine dela in organizacije.«* *»Pomembno jim je tudi pisanje dnevnika.«* *»Udeleženci srečanja s bili zelo zadovoljni z načinom dela in povedali so tudi, da so zelo veliko odnesli za svojo prakso v šolah in vrtcih.«*

Ob tem naj omenimo dve izjavi, ki se nanašata na izostanek enega ali dveh članov mreže, zaradi različnih vzrokov, kar je prisotne člane skupine motilo: *»Zadnje srečanje je bilo zaradi poznega termina okrnjeno, saj sta bili prisotni samo 2 ravnateljici. Vse je potekalo po programu, le izmenjave mnenj je bilo manj.«*

V izogib izostajanju se bomo v prihodnosti še posebej potrudili pri ozaveščanju ravnateljev o pomenu prisotnosti na srečanjih in v okviru možnosti usklajevali urnike.

Dvanajst zapisov je poudarilo vzdušje v skupini, ki je temeljilo na zaupanju in sproščeni, odkriti in zaupljivi komunikaciji: *»Ravnatelji so izpostavili spoznavanje udeležencev in vzpostavljanje zaupanja. Vsi udeleženci so se dobro počutili, sproščeno komunicirali, si izmenjali dobre prakse.«* *»Ustvarili smo varno okolje.«*

Ugotavljamo, da so bili cilji programa z vidika delovanja mrež v veliki meri doseženi; skupine so vzpostavili delovno vzdušje in varno učno okolje za izmenjavo dobrih praks in izzivov. Izjema je bilo eno srečanje mreže SŠ+OŠ4, ko je srečanje zaradi bolezni ravnateljice-gostiteljice odpadlo.

### 5.2 Rezultati končne evalvacije

Iz evalvacijskih vprašalnikov, ki jih je na zadnjem srečanju izpolnilo 22 ravnateljev od 29, smo pridobili njihovo stališče, v kakšni meri so v programu okrepili svoje kompetence za vodenje preko različnih oblik učenja. Povprečne ocene (med 1 – nič in 4-zelo) so bili naslednje:

1. Z izmenjavo primerov dobre prakse: 3.7
2. Preko strokovnih razprav: 3.7



3. Pri reševanju izzivov vodenja: 3,6
4. Preko mreženja: 3,5
5. Preko samorefleksije lastnega dela/vodenja: 3,0

Skupna povprečna ocena doseganja ciljev programa je 3,5. Razvidno je, da so ravnatelji najmanj uporabljali dnevnik za refleksijo lastnega dela, največ so pridobili v razpravah o primerih dobre prakse in drugih strokovnih razpravah. V prihodnje bomo skušali v programu reflektiranje okrepiti.

Na temelju poročil moderatorjev in evalvacijskih vprašalnikov za ravnatelje - vprašanje »Kateri primer dobre prakse bi izpostavili in zakaj?«, smo pripravili analizo primerov dobre prakse in izzivov, ki so jih obravnavali. Razvrstili smo jih v štiri področja inovativnih učnih okolij in sicer:

- učenje in poučevanje – načela, vsebina, kompetence, pedagogike, učenci;
- viri – prostori za učenje, tehnologija;
- izobraževalci – učitelji, vzgojitelji in drugi zaposleni, vodenje zaposlenih;
- sodelovanje z okoljem.

## 5.3 Primeri dobre prakse

Vse skupaj smo na podlagi zapisov moderatorjev iz ogleda zavodov in razprav ter iz evalvacijskih vprašalnikov s kvalitativnim pregledom izluščili 61 primerov dobre prakse. Pregled po kategorijah posameznih elementov učnih okolij je prikazan v spodnji preglednici.

**Preglednica 5:** Število primerov dobre prakse

Element inovativnih učnih okolij	Število primerov dobre prakse
Učenje in poučevanje	22
Viri	18
Izobraževalci	13
Sodelovanje z okoljem	8
<b>Skupaj</b>	<b>61</b>

Številke pokažejo, da se je največ primerov nanašalo na področje učenja in poučevanja (22), nekaj manj na vire (18), 13 na izobraževalce in 8 na sodelovanje z okoljem. V nadaljevanju bomo primere za vsako kategorijo ponazorili.

V kategoriji **učenje in poučevanje** so si ravnatelji ogledali in spregovorili o sodobnih metodah učenja in poučevanja: starejši učenci učijo mlajše; ura zavarovalništva; šola vožnje Ježica; tabor v naravi; teorija izbire; sedežna prijateljstva za učence, ki imajo konflikt; razširjeni program; prostovoljstvo med učenci; aktivne metode dela v prvem triletju; novoletna prireditev otrok iz redne šole in šole s prilagojenim programom; drugošolci se učijo biologijo ob poskusih, pevski zbori na šoli, učenje v vrtcu po kotičkih, rogljiček pri ravnateljici; gozdna pedagogika; pestrost programov v srednji šoli, likovna kreativnost v osnovni šoli, inovativni pouk glasbe; rastoča knjiga; senzorne vaje itd.

V kategoriji **viri** so si ravnatelji izmenjali naslednje izkušnje: Prešernov, Cankarjev, Valvasorjev kotiček za druženje dijakov; razstava ob 100-letnici Cankarjeve smrti; galerija slavnih; učilnica na stari Menačkovi domačiji; senzorna soba; kinestetični razred pri geografiji; novozgrajena podružnica po eko standardih; prostor za individualno obravnavo otrok v vrtcu; prostor za hranjenje materialov za ustvarjanje v vrtcu; publikacije šol, monografija mesec brez igrac; motivacijska učna okolja za učitelje; sodobni pripomočki pri pouku itd. Še posebej so izpostavili vreče za sedenje v knjižnicah; KULT; kotičke za dijake, kotičke za branje in senzorne sobe.

V kategoriji **izobraževalci** so ravnatelji spoznali primere izjemnih učiteljev in drugih zaposlenih: učitelj matematike vodi glasbeni bend; mentor vodi krožek robotike; hišnik je tudi ljubiteljski fotograf; na šoli uči zgodovino učiteljica leta in izpostavili naslednje primere dobre prakse: vsi zaposleni zajtrkujejo in kosijo v vrtcu; čistilni servis in kuhinja – zunanji izvajalec; odlično sodelovanje s pomočnikom ravnatelja; vodenje pole s tremi ministrstvi po vzoru vlade; kako reagira ravnatelj na anonimne pritožbe; neformalna druženja strokovnih delavcev – učenje spretnosti, pohodi v hribe, strokovne ekskurzije; mreža strokovnih aktivov; medsebojne hospitacije v vrtcu; hospitacije med vrtcem in šolo; pošteno in transparentno vodenje sodelavcev; nov pristop k zaključni konferenci; krepitev distribucije vodenja preko timov; skupna izobraževanja; uvedba kariernega listovnika itd.

V kategorijo **sodelovanje z okoljem** smo uvrstili primere kot so: sodelovanje s starši (dnevna obvestila, Društvo ljubiteljev OŠ Draga Kobala Maribor, medsebojni obiski, družabno srečanje, dobrodelna prireditve); sodelovanje s Slovenci na Madžarskem; sodelovanje s 70 šolami; sodelovanje osnovne in srednje šole ob novoletni okrasitvi; promocija šole (tiskane in spletne informacije); kava z ravnateljem, sodelovanje z župani itd.

Poleg naštetega so ravnatelji v evalvaciji izpostavili nekaj vodstvenih primerov, ki jih nismo mogli umestiti v 4 kategorije: razlike v organizaciji pouka v majhni in veliki šoli; evidentiranje delovnega časa učiteljev; organizacija poučevanja izbirnega tujega jezika; vodenje projektov financiranih iz evropskih skladov; celodnevna hospitacija ravnatelja v istem razredu;

Število primerov in povprečna ocena učinkovitosti takšne oblike dela (3,7) kažejo na uspešno izvedbo tega dela srečanja. Ocenjujemo, da je bil **drugi cilj - izmenjava primerov dobre prakse** v veliki meri dosežen.

## 5.4 Strokovne razprave

**Četrty cilj - krepitev strokovnih razprav in (samo)refleksije o lastnem delu** smo evalvirali preko vprašanja: *Katera vsebina iz strokovnih razprav vas je najbolj nagovorila?* Odgovori so se najpogosteje nanašali na vodenje (razvijanje proaktivnosti in odgovornosti strokovnih delavcev; ali je vodenje znanost ali umetnost; vpliv okolja na delovanje zavoda; kako motivirati učitelje za samorefleksijo; delo v aktivih; stili vodenja, delegiranje, pogledi ravnateljev na svojo vlogo; delovni čas, stebri, nadomeščanja, preverjanje zaposlenih); odnose v kolektivih (vzdrževanje dobre klime, odnos sodelavcev do obveznosti in pravic, konfliktne situacije), razred (večjezičnost; delo z otroki iz različnih kulturnih okolij; učna ura formativnega spremljanja). Ena izjava pa je bila kritična in se glasi: »Skoraj nobena, razprave so bile vezane na posamezno šolo, mi pa smo zadeve že rešili ali se z njimi nismo srečali.«

Glede na vsebino zapisov in povprečno oceno 3,7 sklepamo, da je bil tudi ta cilj zadovoljivo dosežen.



## 5.5 Izzivi vodenja

Tretji cilj je bil reševanje trenutnih izzivov vodenja. Iz poročil moderatorjev smo izluščili 31 izzivov, o katerih so ravnatelji spregovorili na srečanjih. Uvrstili smo jih v iste štiri elemente inovativnih učnih okolij kot primere dobre prakse.

Preglednica 6: Število izzivov

Element inovativnih učnih okolij	Število primerov dobre prakse
Učenje in poučevanje	0
Viri	1
Izobraževalci	27
Sodelovanje z okoljem	3
<b>Skupaj</b>	<b>31</b>

Ugotovili smo, da ravnatelje najbolj »žulijo« izzivi, ki se tičejo izobraževalcev (27 izzivov). Razdelili smo jih v vodenje sodelavcev (14 izzivov) in ravnatelj kot vodja (13 izzivov). V prvi kategoriji so bili izzivi: kako prepričati starejše sodelavce, da se upokojijo; odnosi v kuhinji; težko je dobiti dobre kuharje, hišnike in snažilke; pomočnica se izogiba delu; manjka učiteljev stroke; kako se rešiti težavnega sodelavca; veliko bolniških odsotnosti; generacijska menjava učiteljev; kako spodbuditi pri strokovnih delavcih željo po razvoju, učenju; kako strokovne delavce spodbuditi k rabi sodobnih oblik in metod dela; kako okrepiti zaupanje ipd. Ravnatelji so kot vodje spregovorili o: novoimenovan ravnatelj, ki ga zaposleni ne sprejmejo; ravnatelj je v nenehnem stanju stresa – vodi zelo velik vrtec; iskanje ravnovesja med vlogami; iskanje odgovora, če želi ravnatelj znova kandidirati; večšina poverjanja nalogji ne gre od rok; ravnanje z mediji; delovni čas med počitnicami; vodenje mednarodnih projektov; biti uspešen na čim več področjih vodenja itd.

Pri sodelovanju z okoljem so ravnatelji prepoznali izzive: sodelovanje z lokalno skupnostjo, profesionalnost v odnosih med učiteljem – staršem – sosedom; promocija šole preko družabnih omrežij. Na vire se je nanašal izziv, kako pripraviti prostore za potrebe umetniške gimnazije.

Ravnatelji so na vprašanje: *Kako ste doživeli proces reševanja izzivov?* odgovorili na ravni spoznanj in čustev/občutkov. Med spoznanja smo umestili izjave o tem, da so reševanju izziva posvetili več časa, da so več razmišljali, z nevihto možganov pogledali na problem iz več zornih kotov, našli več možnih pristopov k reševanju, razvili različne ideje, se zavedeli, da imajo podobne izzive, pridobili informacije, ugotovili, da so med procesom prišli sami do rešitve, ki je bila v njih skrita, da so dobili drugačen pogled, nove odgovore. Pri tem se jim je sprožal adrenalin, različna čustva, včasih je bilo boleče, naporno, vendar so ob podpori začutili olajšanje (blagodejni obliž) in se zavedeli, da niso sami.

Povprečno oceno tega elementa (3,6) je znižala ocena 1 in odgovor enega udeleženca: *Skoraj nobena, razprave so bile vezane na posamezno šolo, mi pa smo zadeve že rešili ali se z njimi nismo srečali.* Vseeno ocenjujemo, da je bil proces reševanja izzivov uspešno voden in je omogočal nove uvide v izziv in iskanje boljših rešitev.

## 5.6 Mreženje

**Prvi cilj mreženje ravnateljev za krepitev vodenja** smo evalvirali z vprašanjem v evalvaciji. Odgovore na vprašanje *Kaj ste pridobili z mreženjem (obiski na zavodih)?* smo razvrstili v spoznavno in čustveno-odnosno kategorijo.

- Ravnatelji so sporočili, da so spoznali delo drugih ravnateljev, iz drugih ravni izobraževanja; obilico dobrih praks; drugačne poglede na vodenje: »*Spoznala sem različne zavode (vsebina, geografija), delovanje, specifikke, prednosti in pomanjkljivosti, jih primerjala s svojim zavodom in iskala naše prednosti in slabosti*«. Dobili so ideje in odgovore na vprašanja: »*Ideje za prostorske rešitve in popestritev fizičnega okolja*«. Dogovorili so se za sodelovanje, obisk zavoda in pridobili povratno informacijo, da delajo zelo dobro. Veseli so bili povratne informacije, da delajo dobro.
- Poudarili so, da so začutili vzdušje v drugih zavodih; imeli občutek, da jih skupina podpira; da so bolj opolnomočeni; da so se spoprijateljili, da so navezali zaupne medsebojne odnose, in da takšne priložnosti za pogovor v kolektivu nimajo. Tudi pri tem vprašanju je eden od udeležencev kritično zapisal: »*Osebn zelo malo, ker se narava dela in vodenje zelo razlikuje med OŠ in SŠ*«.

Mreženje kot oblika učenja je bilo ocenjeno s povprečno oceno 3,5. Ocenjujemo, da je k temu prispevalo dobro vzdušje v skupinah, nižjim ocena pa je botrovalo tudi dejstvo, da so bile pri nekaterih skupinah udeležbe ravnateljev na srečanjih okrnjene.

## 5.7 Samorefleksija vodenja

Refleksijo vodenja smo pri ravnateljih spodbujali s sprotnim pisanjem dnevnika. V evalvaciji so odgovorili na vprašanje: *Prosimo, izpostavite eno od spoznanj o vašem vodenju, ki se vam je porodilo v minulem letu (uporabite vaš dnevnik)*. Navajamo vse odgovore, ker so precej pestri in sporočilni.

- Vsak od nas se lahko z nečim pohvali in ima tudi kakšen izziv.
- Različni pristopi ravnateljev vodijo k istim ciljem, ni pa nujno, da bo tisto, kar je uspešno na drugi šoli, uspelo tudi na naši.
- Vodenje in delo z ljudmi (učitelji) je zelo zahtevno in odgovorno, samo plavaš ...
- Med sodelavci in učenci biti zgled nima vedno takih učinkov, kot bi si želela.
- Vodenje ljudi je vsakodnevni izziv, ki vedno znova prinaša zadovoljstvo, če znamo prepoznati pozitivne posledice.
- Dobri in odkriti odnosi v kolektivu so zelo pomembni.
- Delo na odnosih nima konca. Vsak kolektiv ima svojo zgodovino, ki se je ne sme zanemariti.
- Izpostavljam osebno odgovornost vsakega udeleženca.
- Včasih si je treba vzeti čas za premislek, se posvetovati z drugimi in šele potem sprejeti odločitev.
- Sem na pravi poti, a se moram še veliko naučiti.
- Usmerjena sem v ustvarjanje aktivnih učnih okolij in učeče se skupnosti.
- Ne bom se več umikala nalogam v zvezi s spremembo kolektivne pogodbe.



- Izobraževanje učiteljev ima izreden pomen glede na izzive družbe.
- Pedagoško delo je tisti del vodenja, za katero mi osebno (žal) prevečkrat zmanjka časa
- Razmišljam v pravo smer.
- Okrepiti strokovne aktivne.
- Ojačati želim delegiranje nalog. V šoli zelo hitro uskladimo pričakovanja.
- Do obiska kolegov nisem imela občutka, da veliko delamo, nisem opazila dosežkov – sedaj napredek bolj opazim.
- Razmisliti moram o sebi, ker z navdušenjem sprejemam vse naloge, moram upočasniti, sicer pa navdušena naprej.
- Pri vodenju imam še prostor za izboljšave in spremembe.
- Pomembno je, da imaš tudi sebe rad, ne le sodelavcev.
- Vse kar sem naredila v 8 letih vodenja, se mi je zdelo samo po sebi prav in nujno – kolegice so mi ZELO pomagale pri spoznanju, kaj vse sem naredila. »Pognala si veje in naredila bogato krošnjo, nisi pa opravila s koreninami.«
- Pravilna, ustrezna komunikacija je zelo pomembna.
- Še naprej bom do vseh enako popustljiv in dosleden.

Iz izjav sklepamo, da so ravnateljice o svojem delu aktivno razmišljale in si ob refleksijah zadali tudi cilje za prihodnjo profesionalno in osebno rast. Glede na povprečno oceno 3,0 menimo, da bi lahko samorefleksijo v programu okrepili z bolj intenzivno uporabo dnevnika in z vprašanji na srečanjih mreže.

## 5.8 Sklep za prihodnost programa

Ob analizi evalvacij smo se odločili, da ravnateljice prosimo, da primere dobre prakse opišejo. V ta namen smo oblikovali smernice za zapis (priloga 5) in jim poslali vabilo za zapis in časovnico v začetku julija 2019. Monografijo primerov nameravamo izdati januarja 2020. To obveznost bomo vključili v drugo izvedbo programa MRR. S tem bodo primeri dobre prakse našli pot do širše skupnosti ravnateljic in drugih strokovnih delavcev, ki jih zanima področje vodenja.

**MREŽE RAVNATELJEV  
ZA RAZVOJ VODENJA**  
Poročilo o izvedbi programa  
v šolskem letu 2018/2019



Mreže ravnateljic  
za razvoj vodenja

## 6 Priloge

### Priloga 6.1: Razpis programa Mreže ravnateljev za razvoj vodenja

Oblikovali smo nov program za ravnatelje z izkušnjami vodenja. Namenjen je skupnemu učenju manjših skupin ravnateljev iz različnih okolij, ki bodo povezani v mreže. Udeleženci se bodo izmenično srečevali na zavodih, iz katerih prihajajo in spoznavali različne prakse vodenja v Sloveniji in tujini. O svojem vodenju bodo razpravljali, o njem razmišljali, ga presojali in krepili z osvetlitvijo prakse vodenja v vsakem zavodu, s predstavitvijo primerov dobre prakse in z reševanjem aktualnih izzivov.

Vsak ravnatelj bo v okviru mreže predvidoma obiskal tri zavode in izpeljal eno srečanje kot gostitelj. V dodatnem delu programa bo imel priložnost, da v dveh dneh spozna vodenje vrtcev in šol v eni od sosednjih držav.

Na srečanju na zavodu bo ravnatelj gostitelj osvetlil značilnosti svojega zavoda in razvoj svojega vodenja. Predstavil bo primer dobre prakse s področja vodenja učenja in s tem spodbudil strokovno razpravo. Izpostavil bo svoj trenutni izziv ter s pomočjo gostujočih ravnateljev in moderatorja mreže poiskal možne rešitve.

Značilnost mrež je vzpostavljeno medsebojno zaupanje ter prostor za večkratno izmenjavo izkušenj in idej vseh članov mreže na vsakem srečanju.

#### Trajanje in izvedba programa

Enoletni program obsega 32 ur in bo potekal v obliki 6 srečanj. Uvodno in zaključno srečanje vseh v program vključenih ravnateljev bo potekalo na sedežu Šole za ravnatelje, štiri srečanja mrež pa na zavodih ravnateljev. Vsak ravnatelj bo svoje misli, spoznanja, vprašanja in zamisli beležil v osebni dnevnik. Na podlagi zapisov bo podal refleksijo svojega učenja za razvoj vodenja.

Ravnatelj, ki se bo udeležil tudi mreženja z ravnatelji v eni od sosednjih držav, bo opravil program v obsegu 40 ur. Program bo oblikovan naknadno, skupaj z udeleženci.

Prvo srečanje bo v sredo, 26. 9. 2018. Drugi datumi bodo dogovorjeni na tem srečanju.

#### Prijava in kotizacija

Kotizacija za program je 190 EUR brez DDV. Prijavnica v ŠRIS-u bo odprta do 15. junija 2018.

Dodatne informacije o programu dobite pri vodji programa Tatjani Ažman na e-naslovu [tatjana.azman@solazaravnatelje.si](mailto:tatjana.azman@solazaravnatelje.si).

dr. Tatjana Ažman,  
vodja programa

dr. Vladimir Korošec,  
direktor

Ljubljana, 1. junij 2018





## Priloga 6.2: Urnik in program dela na srečanjih mrež

9.00–11.00	Predstavitve zavoda ter dosežkov in izzivov vodenja
11.00–11.30	Odmor
11.30–12.30	Predstavitve primera dobre prakse vodenja, razprava
12.30–14.00	Predstavitve in reševanje izziva vodenja, evalvacija srečanja

**MREŽE RAVNATELJEV  
ZA RAZVOJ VODENJA**  
Poročilo o izvedbi programa  
v šolskem letu 2018/2019



Mreže ravnateljev  
za razvoj vodenja

## PRILOGA 6.3: POROČILO KOORDINATORJA O SREČANJU MREŽE

### 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



## PRILOGA 6.4: VPRAŠALNIK ZA RAVNATELJE

### Evalvacija programa Mreže ravnateljev za razvoj vodenja (MRR), 2018/2019

Prosimo, da nam vaše mnenje sporočite s pomočjo ocen, tako da pri vsaki trditvi z znakom X označite izbrani odgovor v ustrezno okence. Vprašalniki so anonimni.

	V programu MRR sem svoje kompetence za vodenje okrepil/-a ...	1 nič	2 delno	3 precej	4 zelo
1.	preko mreženja				
2.	z izmenjavo primerov dobre prakse				
3.	pri reševanju izzivov vodenja				
4.	preko strokovnih razprav				
5.	preko samorefleksije lastnega dela/vodenja (dnevnik)				

**MREŽE RAVNATELJEV  
ZA RAZVOJ VODENJA**  
Poročilo o izvedbi programa  
v šolskem letu 2018/2019



Mreže ravnateljev  
za razvoj vodenja

Prosimo, odgovorite:

6. Kaj ste pridobili z mreženjem (obiski na zavodih)?
7. Kateri primer dobre prakse bi izpostavili in zakaj?
8. Kako ste doživeli proces reševanja izzivov?
9. Katera vsebina iz strokovnih razprav vas je najbolj nagovorila?
10. Prosimo, izpostavite eno od spoznanj o vašem vodenju, ki se vam je porodilo v minulem letu (uporabite vaš dnevnik).

## PRILOGA 6.5 SMERNICE ZA ZAPIS PRIMERA DOBRE PRAKSE

**Obseg:** 500 do 800 besed (1 do 2 strani), velikost črk 12, Times New Roman

**Teorija:** ni potrebna, zato tudi virov ni treba navajati

**Slikovno gradivo:** dodajte eno fotografijo, ki ponazarja primer.

**Cilj:** predstavitev primera dobre prakse

### **Zgradba:**

- Avtor: ime in priimek, zavod
- Naslov primera dobre prakse (bodite ustvarjalni, naj bo za bralce privlačen)
- Opis primera dobre prakse – na kratko opišite: kdo je predstavil idejo, kakšen je bil namen, udeležence, čas izvedbe, dejavnost in učinke/rezultate, pogled naprej. Lahko navedete tudi vire, ki so bili potrebni in ovire, ki ste jih premagali. Predvsem izpostavite vlogo ravnatelja, kaj natančno so bile vaše naloge pred, med in po izvedbi primera.
- Fotografijo pojasnite - naslovite





Šola za ravnatelje



Mreže ravnateljev  
za razvoj vodenja

# **MREŽE RAVNATELJEV ZA RAZVOJ VODENJA**

**Poročilo o izvedbi programa  
v šolskem letu 2018/2019**