



Mreže ravnateljev
za razvoj vodenja

MREŽE RAVNATELJEV ZA RAZVOJ VODENJA

**Poročilo o izvedbi
programa
v šolskem letu
2019/2020**

Tatjana Ažman
Lea Avguštin

Ljubljana, december 2020

MREŽE RAVNATELJEV ZA RAZVOJ VODENJA

Poročilo o izvedbi programa
v šolskem letu 2018/2019

Tatjana Ažman
Lea Avguštin

Odgovorna oseba: dr. Vladimir Korošec

Založila: Šola za ravnatelje

Oblikovanje: Face d.o.o.

Ljubljana, 2020

© Šola za ravnatelje, 2020

Dostopno na

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

KAZALO

1	UVOD	2
2	UDELEŽENCI	4
3	IZVEDBA PROGRAMA	7
	3.1 Srečanja ravnateljev	8
	3.2 Izbirna vsebina	9
	3.3 Prilagoditve programa v času pandemije	10
4	REZULTATI SPREMLJAVE IN EVALVACIJE	12
	4.1 Primeri dobrih praks	12
	4.2 Izzivi vodenja	16
	4.3 Spremljava in evalvacija	17
	4.4 Sklepi za prihodnost programa.....	19
5	PRILOGE	20
	Priloga 5.1: Razpis programa Mreže ravnateljev za razvoj vodenja	20
	Priloga 5.2: OBRAZEC – Poročilo koordinatorja o srečanju mreže	21

Kazalo preglednic

Preglednica 1: Udeleženci po regijah.....	4
Preglednica 2: Udeleženci po ravneh izobraževanja	4
Preglednica 3: Mreže ravnateljev	5
Preglednica 4: Časovna izvedba programa	8
Preglednica 5: Časovna izvedba programa na daljavo	11
Preglednica 6: Število primerov dobre prakse	12
Preglednica 7: Število izzivov	16

1 UVOD

V šolskem letu 2019/2020 smo drugič izvedli program Mreže ravnateljev za razvoj vodenja (MRR) za trideset ravnateljic in ravnateljev. Program je namenjen ravnateljem, ki imajo z vodenjem že izkušnje. Njihova profesionalna in karierna pot se od prvih izkušenj spreminja in večina si želi priložnosti za kritično presojo lastnega dela in presojo delovanja vrtca ali šole ter izmenjave izkušenj.

Namen programa je bil kritično osvetliti obstoječe prakse vodenja in razvijati nove pristope, ki omogočajo učinkovito vodenje za učenje. Z njim smo želeli podpreti profesionalni razvoj ravnateljev in krepiti mreženje.

Cilji programa so bili:

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

Program je zasnovan v obliki vzajemnega učenja manjših skupin ravnateljev (mrež), ki prihajajo iz različnih okolij. Vsaka mreža praviloma vključuje od 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 z osvetlitvijo prakse v vsakem zavodu, s predstavitvijo primerov dobre prakse in z reševanjem trenutnih izzivov ter krepijo s tem, da ideje preizkusijo v praksi. Medsebojno zaupanje in odprta komunikacija v vsaki skupini, ki ju vzpostavljamo vse od uvodnega srečanja, omogočata, da člani poleg dobrih izkušenj vodenja predstavijo tudi težave.

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 različne vire.¹

Na srečanjih mrež smo sledili naslednjim ciljem:

- samoevalvacija vodenja
- kritično medsebojno presojanje prakse ravnateljevanja

¹ OECD. 2013. *Innovative Learning Environment. Educational Research and Innovation*. Paris: OECD Publishing.

- 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 dobrih praks vodenja (objavljenih v knjižici)
- nabor izzivov, s katerimi se ravnatelji srečujejo pri vodenju
- krepitev mreženja

Pričakovali smo, da bo vsak ravnatelj v osebni dnevnik sproti zapisoval opažanja in na podlagi zapisov ob koncu programa opravil refleksijo svojega učenja v času poteka programa.

Po končanem programu so udeleženci 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. Pogoj je bil, da se udeležijo najmanj 80 odstotkov kontaktnih ur programa in oddajo opis primera dobre prakse.

2 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 naslednjih dveh preglednicah.

Preglednica 1: Udeleženci po regijah

Regija	Število udeležencev
Osrednjeslovenska	10
Gorenjska	6
Pomurska	3
Podravska	1
Posavska	1
Savinjska	3
Koroška	0
Zasavska	0
Jugovzhodna Slovenija	1
Primorsko-notranjska	0
Goriška	1
Obalno-kraška	1
Skupaj	27

Preglednica 2: Udeleženci po ravneh izobraževanja

Raven izobraževanja	Število udeležencev
Vrtec	10
Osnovna šola	11
Srednja šola	6
Skupaj	27

Udeleženci so prihajali iz devetih različnih regij (od 12). Iz vrtcev in osnovnih šol jih je bilo 21, iz srednjih šol pa šest.

Trideset udeležencev je bilo razporejenih v sedem mrež s po štirimi ali petimi člani. Mreže so bile sestavljene po naslednjem ključu: praviloma so bili v eni skupini štirje 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. Vsako mrežo je vodil moderator iz Šole za ravnatelje. Srečanja so potekala v vrtcih, osnovnih in srednjih šolah, iz katerih so prišli udeleženci. V naslednji preglednici so predstavljene mreže, udeleženci, zavodi in moderatorji.

Preglednica 3: Mreže ravnateljev

Mreža	Ime	Príimek	Šola/vrtec	Koordinator/-ica ŠR
1	Liana	Cerar	Vrtec Antona Medveda Kamnik	dr. Tatjana Ažman
	Andreja	Škvarč	Vrtec Najdihojca	
	Jelka	Kitak	Vrtec Šmarje pri Jelšah	
	Renata	Novak	Vrtec Mornarček Piran	
2	Simona	Žnidar	Vrtec Mavrica Vojnik	mag. Polona Peček
	Natalija	Kotar	OŠ Brinje Grosuplje	
	Suzana	Deutsch	OŠ Fokovci	
	Tea	Dolar	Kranjski vrtci	
3	Silvija	Hajdinjak Prendl	Dvojezična srednja šola Lendava	mag. Polona Peček
	Ema	Kozar	Ekonomška šola Ljubljana	
	Barbara	Žitnik Ternovec	OŠ Martina Krpana	
	Zdenka	Varl	OŠ Lipnica	
4	Mojca	Lukšič	Gimnazija Novo mesto	mag. Peter Markič
	Rok	Pekolj	OŠ Koroška Bela Jesenice	
	Sabina	Juhart	OŠ Bogojina	
5	Erna	Meglič	OŠ Križe	mag. Peter Markič
	Helena	Ule	Vrtec Bled	
	Romana	Epih	Vrtec Medvode	
	Aleksander	Jeršič	OŠ Draga Kobala Maribor	

6	Polonca	Kenda	OŠ Simona Kosa Podbrdo	mag. Vlasta Poličnik
	Petra	Korošec	OŠ Vencija Perka Domžale	
	Tatjana	Blaži	Vrtec Trzič	
	Diana	Šumenjak	Vrtec Jarše	
7	Frančiška	Al Mansour	Strokovni izobraževalni center Ljubljana	mag. Vlasta Poličnik
	Dubravka	Berc Prah	Šolski center Rogaška Slatina	
	Marjana	Mastinšek Šuštar	BIC Ljubljana, Gimnazija in veterinarska šola	
	Barbara	Smolej Fritz	OŠ dr. Mihajla Rostoharja Krško	

Vodja programa je bila dr. Tatjana Ažman. Skupine so moderirali: Tatjana Ažman, Peter Markič, Polonca Peček in Vlasta Poličnik. V njem sta poleg moderatorjev skupin sodelovali še

Mihaela Zavašnik in koordinatorica programa Lea Avguštin.

Vloge in naloge moderatorjev, ravnateljev ter načrtovani rezultati

V nadaljevanju predstavljamo vloge in naloge moderatorjev ter ravnateljev v mrežah in pričakovane rezultate.

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 gosti srečanje mreže:

- poskrbeti za organizacijo in vodenje delovnega srečanja v zavodu
- predstaviti začetke vodenja in samoevalvacijo
- predstaviti tri odlike zavoda
- predstaviti primer dobre prakse vodenja
- predstaviti izziv vodenja in dejavno iskati rešitve

Naloge ravnateljev, članov mreže, na srečanjih:

- z gostiteljem deliti izkušnje in sodelovati pri reševanju izziva
- biti kritičen prijatelj gostitelja
- reflektirati vsebine z zapisi v osebni dnevnik

3 IZVEDBA PROGRAMA

Program je obsegal srečanja, namenjena vsem ravnateljem, izbirni del – obisk šol in vrtcev v tujini, poleg tega pa tudi dodatni del, ki je bil namenjen aktualnim dogodkom med pandemijo.

3.1 Srečanja ravnateljev

Program je trajal eno leto (od septembra 2019 do julija 2020). Razpis smo objavili junija 2019.

Enoletni program je obsegal 32 ur, potekal pa je v obliki šestih srečanj. Uvodno in zaključno srečanje vseh v program vključenih ravnateljev sta bili načrtovani na sedežu Šole za ravnatelje, a je bilo zaradi epidemije zadnje srečanje na spletu. Po štiri srečanja mrež, ki se jih je udeležilo po štiri do pet ravnateljev in moderator, so potekala v zavodih, iz katerih prihajajo ravnatelji. Uvodno in zaključno srečanje sta trajali po štiri ure, posamezno srečanje v zavodih pa šest ur.² Časovna dinamika programa je razvidna iz drugega stolpca naslednje preglednice.

Preglednica 4: Časovna izvedba programa

Aktivnosti	Termin
Uvodno srečanje – oblikovanje mrež	17. 9. 2019, Šola za ravnatelje
Vzajemna srečanja mrež	oktober november december januar februar marec junij/julij
Obisk vzgojno-izobraževalnih zavodov v tujini	28. in 29. 1. 2020, Trst, Italija
Zaključno srečanje – evalvacija	30. 5. 2019, na daljavo

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

² V primeru, da se je ravnatelj udeležil izbirne vsebine, obiska šol in vrtcev, je opravil program v obsegu 40 ur.

dobre prakse s področja pedagoškega vodenja, prejel povratno informacijo drugih ravnateljev ter spodbudil strokovno razpravo oz. izmenjavo izkušenj o predstavljeni tematiki. Spregovoril je trenutnih izzivih ter s pomočjo gostujočih ravnateljev in moderatorja mreže poiskal možne rešitve. Vpogled v osebni in profesionalni razvoj ter vrednotenje rezultatov vodenja vrtca ali šole sta sodelujočim omogočila, da so razmislili o prihodnjih profesionalnih in kariernih ciljih. Potek dneva je predstavljen v prilogi številka dve.

V prvi polovici leta 2020 je bilo izpeljanih 14 srečanj vzajemnega svetovanja po šest ur oziroma skupaj 84 ur programa. Zaradi izrednih razmer (covid-19) smo termine srečanj na zavodih med 16. 3. in 31. 5. 2020 odpovedali. Nadomestili smo jih v juniju ter dva na začetku julija, tako da je bil program izpeljan v celoti. Za 27 udeležencev smo skupaj pripravili 27 srečanj, vsako je trajalo šest ur. Skupaj smo izvedli 144 ur vzajemnega svetovanja.

Program je uspešno končalo 25 udeležencev. Ob koncu programa so tisti, ki so se udeležili najmanj 80 odstotkov vseh kontaktnih ur in oddali zapis primera dobre prakse, 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 32 ur.

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

3.2 Izbirna vsebina

V dodatnem, izbirnem delu programa smo vsem udeležencem omogočili, da so v dveh dneh spoznali vodenje vrtcev in šol v Trstu. Zanje smo organizirali strokovni obisk slovenskih šol in vrtcev v zamejstvu v Italiji (Trst, Opčine). Strokovna ekskurzija je bila 28. 1. in 29. 1. 2020, udeležilo pa se je 15 ravnateljev in dve predstavnici ŠR. Program ekskurzije navajamo v nadaljevanju.

PROGRAM, 28. in 29. 1. 2020

TOREK, 28. 1. 2020

7.45.	Zbor udeležencev
8.00	Odhod iz Ljubljane
10.00–12.30	Obisk Večstopenjske šole Opčine (predstavitev, ogled, pogovor)
12.30–13.00	Odhod proti Trstu
13.00–15.00	Prosto za kosilo
15.00–17.00	Obisk Urada za slovensko šolo na Deželnem šolskem ravnateljstvu FJK (sodelujoči: Igor Giacomini – direktor, Tomaž Simčič – namestnik direktorja, Andreja Duhovnik Antoni – ZRSŠ, vodja področne skupine za šolstvo Slovencev v zamejstvu)
17.00	Odhod proti Piranu (prenočitev v Piranu)

SREDA, 29. 1. 2020

9.00	Odhod iz Pirana
10.00–12.30	Obisk Večstopenjske šole Vladimir Bartol – Trst Obisk Liceja France Prešeren v Trstu
13.00–15.00	Voden kulturni ogled Trsta (Erika Bezin)
15.00	Kosilo in nato odhod proti Ljubljani

Program je bil v celoti izpeljan.

Ena od udeleženk bo vtis o obisku vrtcev zapisala. Članek bo objavljen v spomladanski reviji Vodenje v vzgoji in izobraževanju.

3.3 Prilagoditve programa v času pandemije

V času izrednih razmer (od 16. marca) smo opravili naslednje dodatne naloge (ki niso bile del prvotne zasnove programa):

- V času izrednih razmer smo v programu dodatno opravili **telefonske pogovore** z ravnateljji (oziroma z njimi stopili po e-pošti) o njihovem doživljanju kriznih razmer in počutju. Izpeljali so jih moderatorji skupin z ravnateljji (skupaj 28). V tem času sta Polono Peček, ki je bila na bolniškem dopustu, nadomeščali Tatjana Ažman in Vlasta Poličnik. Konec marca smo ravnatelje poklicali po telefonu in jih vprašali, kakšno podporo Šole za ravnatelje potrebujejo. Predlagali smo neobvezna spletna srečanja, s čimer so se strinjali.
- Udeležence smo povabili na **srečanja na daljavo** (po zoomu). Razdelili smo jih v tri skupine glede na raven zavoda (posebej za vrtce, OŠ in SŠ). Izpeljanih je bilo skupaj sedem srečanj na daljavo, za vsako raven po dve in eno skupno za vse zavode hkrati.

Preglednica 5: Časovna izvedba programa na daljavo

Srečanja po zoomu	Število udeležencev – ločeno glede na raven zavoda
2. 4. 2020	8, vrtec
7. 4. 2020	9, OŠ
8. 4. 2020	2, SŠ
17. 4. 2020	8, vrtec
21. 4. 2020	9, OŠ
22. 4. 2020	3, SŠ
13. 5. 2020	vse ravni, 15

Srečanja so trajala po 90 minut, organizirala jih je koordinatorica Lea Avguštin, vodila pa Tatjana Ažman. Udeležila se jih je večina ravnateljev in vsi moderatorji skupin. Namen sestankov je bil ravnatelje slišati, podpreti, jih spodbuditi k izmenjavi primerov dobrih praks in izzivov ter jih informirati (seznanjati z aktualnimi viri). Primere dobrih praks smo povzeli in z njihovim dovoljenjem objavili na spletni strani ŠR.

- c. Vodja programa Tatjana Ažman je 13. 5. 2020 za vse ravnatelje izvedla enourno predavanje o vodenju med krizo (v času zaprtih vrat) in v času odpiranja zavodov. Spletnega predavanja se je udeležila polovica ravnateljev, drugi so se opravičili zaradi nujnih nalog v tem dnevu. Poslali smo jim gradivo in posnetek predavanja v dveh delih. Predavanje je bilo zelo pohvaljeno.
- d. Dne 23. 4. 2020 sta Tatjana Ažman in Peter Markič pripravila poročilo o izzivih in primerih dobre prakse ravnateljev med epidemijo za direktorja (MIZŠ) – povzeto po spletnih sestankih. Zbirka 16 primerov dobrih praks vodenja iz časa pandemije je bila objavljena na spletni strani ŠR, povezava <http://solazaravnatelje.si/index.php/primeri>.

Zaključno srečanje je potekalo 30. 6. 2020 v obsegu treh pedagoških ur in je bilo v celoti izpeljano na daljavo, po zoomu. Organizacijo je izpeljala koordinatorica programa, srečanje je vodila Tatjana Ažman, delo po skupinah pa moderatorji mrež. Udeležilo se ga je 20 ravnateljev. Dnevni red srečanja je bil namenjen refleksiji o vodenju in evalvaciji programa:

- *Pogled nazaj: vsak ravnatelj je predstavil en utrinek iz dnevnika in/ali fotografijo s srečanja ter odgovoril na vprašanje: kateri je vaš največji dosežek v minulem šolskem letu?*
- *Pogled naprej: Kakšno bo moje vodilo v letu 2020/2021 zame in za moj VIZ?*

4 REZULTATI, SPREMLJAVA IN EVALVACIJA

Izvedbo programa Mreže ravnateljev za razvoj vodenja smo spremljali prek poročil moderatorjev skupin, ki so jih zapisali po vsakem srečanju mreže, in s pomočjo končne evalvacije, ki smo jo izvedli na zaključnem srečanju. Iz poročil smo zbrali primere dobrih praks in izzive, ki so jih ravnatelji predstavili in o njih razpravljali.

4.1 Primeri dobrih praks

Na podlagi poročil moderatorjev smo pripravili analizo primerov dobrih praks in izzivov, ki so jih obravnavali ravnatelji v mrežah. Razvrstili smo jih v štiri področja inovativnih učnih okolij, in sicer:

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

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 6: Število primerov dobre prakse

Element inovativnih učnih okolij	Število primerov dobre prakse
Učenje in poučevanje	31
Izobraževalci	14
Sodelovanje z okoljem	3
Viri	6
Skupaj	54

Številke pokažejo, da se je največ primerov nanašalo na področje učenja in poučevanja (31), 14 na izobraževalce, nekaj manj na vire (šest) in trije na sodelovanje z okoljem.

Skupaj je bilo predstavljenih 54 primerov dobrih praks. V nadaljevanju bomo primere za vsako kategorijo podrobneje predstavili.

V kategoriji **učenje in poučevanje** so si ravnateljji ogledali vrtce in šole ter spregovorili o programih, vsebinah in sodobnih metodah učenja in poučevanja. Na vrtce so se nanašali štiri primeri, na osnovne šole 14 in na srednje šole 11 primerov dobrih praks.

Vrtec:

1. Vrtec, ki je bil med prvimi vključen v gozdno pedagogiko (cilj 1,5 oz. 2,5 ure dnevno naj bi bili otroci zunaj). Film o tem je na spletni strani vrtca. Otroci imajo oblačila za različne vremenske razmere.
2. Vrtec (gledališka skupina) pod vodstvom ravnateljice s strokovnimi delavci pripravi letno več predstav, sešijejo kostume in nastopajo na raznih prireditvah. Lani je bilo 20, letos pa je že 30 članic, vse brez dodatne nagrade.
3. Otroci pod vodstvom likovne pedagoginje delajo reprodukcije znanih slikarjev, slike prodajo na dražbi, denar dajo v sklad vrtca.
4. Zeliščni festival – letna prireditev.

Osnovna šola:

5. Obvezen pouk nemškega jezika od 4. do 9. razreda v OŠ.
6. Raznolika in obširna ponudba interesnih dejavnosti.
7. Rastoča knjiga.
8. Poudarek je na druženju učencev in zaposlenih – vikend tabori in organizirano druženje učencev v šoli.
9. Močan otroški parlament.
10. Ob koncih tedna delo z nadarjenimi učenci, npr. tekmovanje iz števila Pi.
11. Popoldansko učenje srbščine, makedonščine ipd.
12. Projekt Neverjetna leta so demonstracijska šola, delo z učenci s čustvenimi in vedenjskimi težavami in s starši – Dinosaurova šola.
13. Fit pedagogika za večjo zbranost otrok, sprostitveni odmori zunaj stavbe šole.
14. Krožek kretenj za učence.
15. Povezovanje znanja po vertikali – po aktivih, postopoma; mešana nadomeščanja predmetnih in razrednih učiteljev; na tri leta zamenjava razrednih učiteljic.
16. Tabori za učence – cilj je povezovanje, medsebojna pomoč.
17. Inovativne prakse zaposlenih pri delu z otroki s posebnimi potrebami.
18. Nemščina kot prvi tuji jezik, angleščina kot drugi tuji jezik.
19. Prisotnost osnovnošolcev pri pouku v srednji šoli.

Srednja šola:

20. Vsak učitelj pouk popestri na način, ki mu leži. Pomoč za dijake s posebnimi potrebami organizirajo sami. Nekateri učitelji so odgovorni za koordinacijo in delo z dijaki na posameznih področjih, kjer imajo ti primanjkljaje. Takšen način dela je dobro sprejet med dijaki in učitelji in prinaša dobre rezultate. Direktorica se pohvali, da iz zadostnih dijakov delajo odlične.
21. Za dijake organizirajo obvezna predavanja na nekatere vedno aktualne teme: droge, alkohol, varna mobilnost.
22. Prenova programa steklar s pridobitvijo novih prostorov, navezava stikov z delodajalci, uvedba vajeništva – na novo vpisujejo upravljavca steklarskih strojev in programu dajejo umetniško noto.
23. Posodobitev gimnazijskega programa – ni več le učenje za maturo, temveč šola za življenje. Projektni pristop z vključevanjem raziskovalnega dela.
24. Koncept zdrave in družinam prijazne srednje šole. Uvedli so tretjo uro športne vzgoje, ki jo izvajajo na različne načine, organizirajo različne taborne in tako gradijo zdrave medsebojne odnose med dijaki in med učitelji. Specifika so živali v prostorih šole: npr. mlade muce v knjižnici, psi pri pouku. To izredno dobro vpliva na dijake in učitelje.
25. Vzpostavljen sistem za delo z dijaki s posebnimi potrebami – obvezna predavanja na aktualne teme, individualno delo z dijaki.
26. Uspehi učencev in učiteljev na državni ravni. Imajo tudi zlate maturante.
27. Vključeni so v veliko lokalnih in državnih projektov, učitelji vse projekte peljejo skozi pouk.
28. Na šoli uporabljajo transakcijsko analizo.
29. Druženje dijakov v jedilnici med prostimi urami.
30. Rogljček pri ravnateljici za dijake, ki imajo izjemen dosežek.
31. Uvajanje interdisciplinarnih tematskih sklopov (ena tema, več predmetov).

V kategoriji **izobraževalci** so ravnatelji drug drugemu predstavili naslednje primere pristopov vodenja (združili smo jih v 14 alinej):

1. Kava z ravnateljico – letni razgovor. Letni razgovori po orodju, Diltsovi piramidi. Karierni listovnik – zapisovanje dosežkov zaposlenih in evidentiranje opravljenih aktivnosti. Učitelji sami ocenjujejo svoje delo.
2. Odlično sodelovanje s pomočnico.
3. Redni jutranji sestanki na 14 dni.
4. Ravnateljica izvaja hospitacije v paru s pomočnico.
5. Vzpostavitev neformalnega mentorstva.
6. Kuharice so včasih pomočnice v skupini, vzgojiteljice in pomočnice pomagajo v kuhinji.
7. Neformalna druženja zaposlenih – širjenje znanja in izmenjava dobrih praks. Tedenska telovadba za vse.
8. Visoka stopnja zaupanja sodelavcem. Sodelovalen in prijateljski odnos v kolektivu. Kritična in profesionalna komunikacija – za kar je ravnateljica potrebovala sedem let.

9. Ravnateljica predstavi idejo, nato pustiti sodelavcem čas, da jo posvojijo. Odločno vodenje po principu: omogoči razmere – zahtevaj rezultate – pohvali.
10. V projektu Distribuirano vodenje so okrepili vloge posameznih vodij.
11. Timsko vodenje: vodstveni tim, timi za pomembne naloge: tim za samoevalvacijo, tim za kakovost, tim za promocijo zdravja, tim za glasbo ... Obveščanje poteka prek mesečnega opomnika za sestanke.
12. Projekti so del vsakdana, tudi Erasmusovi, izobraževanja so vezana na razvojne cilje.
13. Usmeritev v mednarodne mobilnosti, do zdaj je bilo vključenih že 30 strokovnih delavcev, imajo tim, tečaj angleščine.
14. Dobro načrtovanje in samoevalvacija.

V kategorijo **sodelovanje z okoljem** smo uvrstili primere, kot so:

1. Odlično sodelovanje z okoljem. Med epidemijo so zaposleni v vrtcu šivali maske, kuhali za Civilno zaščito. Nudili so psihosocialno pomoč starejšim in varstvo na domu.
2. Odlično sodelovanje srednje šole z Acronijem.
3. Vključevanje staršev v delo na šoli in v vrtcu: »Krepimo družine« – starši rišejo na kamenčke, vrtčevski otroci morajo biti 14 dni na leto doma – priporočilo. Poudarek na delu s starši, ponujanje svetovalnih storitev, pogovorne ure, graditev zaupanja vrtec–starši.

V kategoriji **viri** so ravnatelji v vrtcu in osnovni šoli opazili več novosti:

1. E-zbornica v oblaku.
2. Lep in urejen vrtec z velikim igriščem in pomožnimi prostori. Prenova vrtca: energetska, estetska, igrišče. Aktivne poti na hodniku vrtca; vrtec ima »plažo«. Pripomočki v sobi za umirjanje. Nova plezalna stena na zgradbi vrtca.
3. Učni pripomoček – karte za igranje v gozdu.
4. Male črne table na vratih skupin namesto papirnatih obvestil.
5. Odlična kuhinja: v vrtcu so tri kuhinje, pripravijo 750 obrokov dnevno (od tega 60 diet, kar je osem odstotkov), usmeritev je zdrava prehrana, vodja kuhinje je izjemen pri pripravi novosti, imajo odličen tim, ena enota vrtca je vegetarijanska, zaposlene za novo leto pogostijo sami.
6. Oprema prostorov v osnovni šoli: obvestila na zaslonih na hodnikih, sedežne garniture za druženje učencev, učilnica na prostem.

Ker je bila polovica srečanj izvedena na daljavo, obiskov zavodov v drugem delu leta ni bilo mogoče izpeljati, zato tudi ni opisanih veliko primerov, ki bi se nanašali na zgradbe, opremo, učne pripomočke itd.

Januarja 2021 bomo izdali knjižico primerov dobrih praks vodenja z naslovom *Mreže ravnateljev – primeri dobrih praks vodenja*. Zbirali smo jih do konca avgusta 2020 in objavili do konca leta 2020. Zapise nameravamo izdati v e-obliki in januarja predstaviti v živo na nadaljevalnem posvetu za ravnatelje.

4.2 Izzivi vodenja

Tretji cilj programa je bil reševanje trenutnih izzivov vodenja. Iz poročil moderatorjev smo izluščili 24 izzivov, o katerih so ravnatelji spregovorili na srečanjih. Uvrstili smo jih v iste štiri elemente inovativnih učnih okolij kot primere dobre prakse.

Preglednica 7: Število izzivov

Element inovativnih učnih okolij	Število izzivov
Učenje in poučevanje	3
Izobraževalci	16
Sodelovanje z okoljem	2
Viri	3
Skupaj	24

Na področju **učenja in poučevanja** so bili predstavljeni izzivi povezani z učenjem in poučevanjem na daljavo ter težavo vpisa v srednje šole:

- Trenutni in glavni izziv je izboljšati delo na daljavo. Ohranjanje pozitivne klime v času epidemije.
- Dolgoročna naloga je povečanje vpisa učencev – iskanje poti do tega cilja.

Ugotovili smo, da ravnatelje najbolj »žulijo« izzivi, ki zadevajo **izobraževalce**. Razdelili smo jih v dve kategoriji: vodenje sodelavcev (šest izzivov) in ravnatelj kot vodja (deset izzivov).

Primeri *vodenja sodelavcev*, ki se nanašajo na posameznike: Pomočnica ravnatelja prelaga svoje delo na tajnico. Kako odpustiti sodelavca, ki nenehno otežuje delo (prijave na inšpekcijo)? Vzgojiteljica je udarila otroka. Primeri, ki opisujejo vse sodelavce, pa so: Ugotavljanje stopnje stresa pri zaposlenih in ukrepi za njegovo zmanjševanje. Kako povečati pripravljenost učiteljev, da naredijo nekaj več od obveznega programa? Ureditev delovnega časa, načrtovanje in razporeditev dela učiteljev.

Ravnatelj kot vodja. Od desetih izzivov se trije nanašajo na ravnateljevo zdravje in eden na karierni prehod: Lastno zdravje. Izgorelost ravnatelja in nuja po razpršitvi vodenja. Povečan obseg dela ravnatelja. Priprava na nov mandat. Eden omenja komunikacijo: Želja po izboljšavi komunikacije v zavodu. Pet izzivov se nanaša na oceno delovne uspešnosti v povezavi z delovnim časom: Sistem evalvacije dela učitelja, s pomočjo katerega pridobi pomembne podatke tudi za svoje vodenje. Težave z delovnim časom, ki so večinoma poslabšale odnose med zaposlenimi; tretji steber – neposredno in

posredno delo v vrtcu. Merila ocene uspešnosti – nismo vsi enako sposobni. Kako v kolektivu ustvariti ferplej.

Na področju sodelovanja z okoljem so ravnatelji prepoznali dva izziva: Vpis v srednjo šolo upada zaradi konkurence druge srednje šole in negativnih informacij osnovnih šol. V času epidemije je opaziti skromno podporo lokalnega okolja in družin.

Na vire so se nanašali trije izzivi: Kako organizirati pouk v času gradnje (nezadovoljstvo od pet do deset odstotkov nestrpnih staršev, ki planejo, grozijo)? Kako najti kuharje za zaposlitev (nadomeščanje) v vrtcu, ker jih primanjkuje? Kako urediti arhiv?

4. 3 Spremljava in evalvacija

Spremljava. 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 5.2). Ugotavljamo, da so bili cilji programa z vidika ciljev mrež večinoma doseženi; skupine so vzpostavile delovno vzdušje in varno učno okolje za izmenjavo dobrih praks in izzivov. Izjema je bilo eno srečanje mreže (št. 4), ki je zaradi bolezni ravnateljice gostiteljice odpadlo. Refleksijo o vodenju smo pri ravnateljih spodbujali s sprotnim pisanjem dnevnika. Na zadnjem srečanju so odgovorili na vprašanje: *Prosimo, izpostavite eno od spoznanj o svojem vodenju, ki se vam je porodilo v minulem letu (uporabite svoj dnevnik).* O njihovih spoznanjih smo se pogovorili na zadnjem skupnem srečanju na daljavo.

Končna **evalvacija programa** je bila izpeljana na zadnjem, skupnem, spletnem srečanju vseh udeležencev. Zaradi spremenjenih okoliščin izvedbe programa in velikih obremenitev ravnateljev v jesenskem času načrtovane ankete nismo izpeljali. Povratno informacijo smo od udeležencev programa pridobili ustno, na zadnjem spletnem srečanju, od treh udeleženk pa pisno, ker jih takrat ni bilo. Odgovorili so na vprašanja: *Kaj vam je prineslo mreženje v tem programu? Kateri primer dobre prakse želite deliti z drugimi ravnatelji v knjižici (smernice za zapis so v vašem dnevniku)?*

Odzivi ravnateljev na celoten program so bili zelo pozitivni, še posebej so pohvalili srečanja na daljavo v času epidemije. Povedali so:

- *Izražam hvaležnost za podporo v času epidemije. Takrat je bila res dragocena.*
- *Tudi jaz se pridružujem zahvali. Od drugih smo dobili predvsem navodila in priporočila, samo vi ste nas vprašali, kako smo. Hvala. :)*
- *Hvala, vodji programa in vsem ostalim za vso podporo, ki nam jo dajete. Z veseljem bom še naprej sodelovala z vami.*

Navajamo štiri zapisane izjave o učinkih programa:

- *»Pridobila sem ogromno novih idej za dobro vodenje, nasvetov, veliko pa so mi pomagale smernice oz. prava vprašanja, ki so me popeljala na pot razmišljanja, kako kakšno situacijo rešiti. Mreženje v programu ŠR mi prinese obilo kakovostnega znanja, ki ga lahko potem uporabim pri svojem delu. Zame je predvsem pomembno, da se mreža širi, da spoznavam nove ljudi z različnimi izkušnjami in znanji pa tudi s težavami. Edina stvar, kjer se počutim nekoliko izpeta, je ta, da ne vem več, s čim bi še lahko izpostavila svoje delo. Res je, da je ekipa v večini primerov nova, vendar se v zaključnem poročanju začneš ponavljati.«*
- *»Zagotovo lahko trdim, da je ta program res zelo dober s čudovitimi moderatorji. Naša moderatorka postavlja takšna vprašanja, da se še dolgo vrtiš v njih in ti pustijo pečat. Tega se moram tudi še naučiti. Prav ta vprašanja dajo misliti ... Vsak vrtec je bil dragocena izkušnja in vsakega sem doživela z vsemi čuti, saj je to moj način učenja. Če nekaj le preberem, se mi težko zakodira v možgane. Vsak vrtec sem doživela vizualno, z vonjem, energijo ... Zagotovo sem spoznala nekaj novih čudovitih ljudi, na katere se lahko obrnem z vprašanji. To je še posebej dragoceno, saj se vsi kdaj znajdemo v kaki dilemi.«*
- *»Moj največji dosežek letos v našem vrtcu so zagotovo urejeni odnosi, kar so pokazali starši z visoko oceno na vseh ravneh v anonimnih anketah, zaposleni z visoko željo po druženju, saj bi šli radi skupaj na izlet, sproščenost, igrivost, a hkrati spoštljivost, vljudnost med sodelavci, pohvale krajanov, sveta zavoda ...«*
- *»Največji dosežek v minulem šolskem letu je bil povezati in spoznati kolektiv med seboj. V nekaj letih se je zamenjalo veliko zaposlenih, saj imamo okoli pet upokojitev na leto. Prihajajo vedno novi sodelavci, zato so spremembe skoraj vsakodnevne. Zaznala sem nezaupanje in premalo povezovanja, zato sem konkretno delala na spoznavanju, povezovanju, komunikaciji, odpiranju vrat in delavnicah ter okroglih mizah, kjer so se zaposleni morali povezovati in spoznavati.«*

V prihodnjem šolskem letu bomo ob koncu programa izpeljali evalvacijo s pomočjo vprašalnika.

4.4 Sklepi za prihodnost programa

- Program bomo obdržali v prvotni zasnovi, šest srečanj.
- Izbirna vsebina bo izvedena januarja 2021, predviden je obisk vzgojno-izobraževalnih zavodov v Avstriji.
- Srečanja bodo potekala v živo, poleg tega bomo zaradi dobrih izkušenj izpeljali eno dodatno izbirno vsebino – spletno predavanje na aktualno tematiko.
- Gradivo bo na voljo v e-obliki, udeleženci bodo prejeli vsak svoj osebni dnevnik.
- V primeru zaprtja VIZ bomo vzpostavili spletno učilnico, v kateri bodo na voljo vsa gradiva. Srečanja bomo iz zavodov prestavili na splet.
- Izziv: v program se vpisuje preveč ravnateljev, ki so ga že obiskovali, zato je težko sestaviti raznolike skupine vzajemnega svetovanja, zaradi česar se izgubi glavni učinek programa – učenje z mreženjem različnih zavodov.
- Vabilo v program želimo posredovati drugim ravnateljem tudi prek ravnateljev ekspertov in ravnateljev mentorjev.
- Junija 2020 smo objavili razpis za novo šolsko leto.

5 PRILOGE

Priloga 5.1: Razpis programa Mreže ravnateljev za razvoj vodenja

Razpis programa Mreže ravnateljev za razvoj vodenja

Program **Mreže ravnateljev za razvoj vodenja** (MRR) je namenjen skupnemu učenju manjših skupin ravnateljev iz različnih okolij, ki so povezani v mreže. Značilnost mrež sta vzpostavljeno medsebojno zaupanje ter prostor za večkratno izmenjavo izkušenj in idej vseh članov mreže na vsakem srečanju.

Udeleženci programa se bodo izmenično srečevali na zavodih, iz katerih prihajajo, in spoznavali različne prakse vodenja. Vsak ravnatelj bo v okviru mreže predvidoma obiskal tri zavode in izpeljal eno srečanje kot gostitelj. O svojem vodenju bodo člani mreže 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. V dodatnem delu programa bodo imeli udeleženci programa priložnost, da v dveh dneh spoznajo vodenje vrtcev in šol v eni od sosednjih držav.

Trajanje in izvedba programa

Enoletni program obsega 32 ur in bo izpeljan v šestih srečanjih. Uvodno in zaključno srečanje vseh v program vključenih ravnateljev bosta na sedežu Šole za ravnatelje, štiri srečanja mrež pa na zavodih ravnateljev. Vsak ravnatelj bo svoje misli, spoznanja, vprašanja in zamisli zapisal v osebni dnevnik. Na podlagi zapisov bo podal refleksijo o svojem učenju za razvoj vodenja.

Prvo srečanje bo v torek, 17. 9. 2019. O drugih datumih se bomo dogovorili na tem srečanju.

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

Prijava in kotizacija

Kotizacija za program je **231,80 EUR** z vključenim DDV. Prijavnica v ŠRIS-u bo odprta do petka, 5. julija 2019.

Dodatne informacije o programu dobite pri vodji programa Tatjani Ažman na e-naslovu tatjana.azman@solazaravnatelje.si.

Dr. Tatjana Ažman,
vodja programa

Dr. Vladimir Korošec,
direktor

Priloga 5.2: OBRAZEC – 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







Šola za ravnatelje

**MREŽE RAVNATELJEV
ZA RAZVOJ VODENJA**
Poročilo o izvedbi programa
v šolskem letu 2019/2020

Ljubljana, december 2020