

MREŽE RAVNATELJEV ZA RAZVOJ VODENJA

Letno poročilo o izvedbi programa v šolskem letu 2020/2021

Lea Avguštin

Tatjana Ažman

Ljubljana, avgust 2021ⁱ

Vsebina

1. UVOD	3
2. UDELEŽENCI IN IZVAJALCI.....	4
3. IZVEDBA PROGRAMA.....	6
4. REZULTATI IN EVALVACIJA.....	6
4.1 Rezultati.....	6
4.2 Evalvacija programa.....	7
4.3 Primeri dobrih praks.....	9
4.4 Izzivi vodenja	10
4.5 Zapis primerov dobrih praks.....	11
5 SKLEPI	12

1. UVOD

V šolskem letu 2020/2021 smo program *Mreže ravnateljev za razvoj vodenja (MRR)* izvedli tretjič, za 36 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
- 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 so bili:

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

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

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 IN IZVAJALCI

Program je bil namenjen ravnateljicam in ravnateljem vrtcev, osnovnih, glasbenih in srednjih šol ter dijaških domov. Junija 2020 smo objavili razpis za novo šolsko leto. Enoletni program je obsegal 32 ur obveznih in 16 izbirnih ur na udeleženca. Potekal je v obliki šestih srečanj; dveh skupnih srečanj skupine (skupen uvod in zaključek) in po 4 srečanj vseh osmih podskupin - mrež. Število ravnateljev v programu je bilo v tem šolskem letu 36. Pregled 36 prijavljenih udeležencev prikazujemo po ravneh izobraževanja v naslednji preglednici.

Preglednica 1: Udeleženci po ravneh izobraževanja

Reven izobraževanja	Udeleženci (št.)
Vrtec	8
Osnovna šola	18
Srednja šola	8
Drugo	2
Skupaj	36

Šestintrideset udeležencev je bilo razporejenih v osem 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 čim bolj raznolike glede na regijo, iz katere prihajajo ravnatelji in raven izobraževanja – kombinacija vrtec in osnovna šola oziroma osnovna in srednja šola. Vsako mrežo je vodil moderator iz Šole za ravnatelje. Srečanja so potekala v živo v vrtcih, osnovnih in srednjih šolah, iz katerih so prišli udeleženci in na daljavo, za kar je bil razlog zaprtje šol v času epidemije Covida 19. V naslednji preglednici so predstavljene mreže, udeleženci, zavodi in moderatorji.

Preglednica 2: Mreže ravnateljev

Mreža	Ime	Priimek	Zavod	Moderator/-ica ŠR
1	Melita	Bizjak Radeljič	OŠ Leona Štuklja Maribor	Peter Markič
	Polonca	Kenda	OŠ Simona Kosa Podbrdo	
	Irma	Murad	OŠ Sveti Tomaž	
	Jovi	Vidmar	Vrtec Mojca, Enota Mojca	
	Jožefa	Zec	Vrtec Ciciban Novo mesto	
2	Suzana	Deutsch	OŠ Fokovci	Vlasta Poličnik

	Sabina	Erjavec	OŠ Vavta vas	
	Tea	Dolar	Kranjski vrtci	
	Marija	Vučak	Vrtec Ptuj	
3	Tatjana	Žgank Meža	I. OŠ Žalec	Polona Peček
	Mirela	Flego	OŠ Sečovelje	
	Helena	Ule	Vrtec Bled	
	Andreja	Škvarč	Vrtec Najdihojca	
4	Natalija	Kotar	OŠ Brinje Grosuplje	Polona Peček
	Barbka	Drobnič	OŠ Dob	
	Sabina	Juhart	OŠ Bogojina	
	Lidija	Dornig	Gimnazija Jesenice	
	Marjana	Mastinšek Šuštar	Biotehniški izobraževalni center Ljubljana, Gimnazija	
5	Blanka	Nerad	OŠ Frana Kocbeka Gornji Grad	Vlasta Poličnik
	Barbara	Žitnik Ternovec	OŠ Martina Krpana	
	Marko	Strle	Center za komunikacijo, sluh in govor Portorož	
	Tatjana	Šček Prebil	Biotehniški izobraževalni center Ljubljana, Živilska šola	
	Dubravka	Berc Prah	Šolski center Rogaška Slatina	
6	Barbara	Smolej Fritz	OŠ dr. Mihajla Rostoharja Krško	Tatjana Ažman
	Barbara	Smrekar	OŠ Polje	
	Mojca	Lukšič	Gimnazija Novo mesto	
	Silvija	Hajdinjak Prendl	Dvojezična srednja šola Lendava	
7	Melita	Jakelj	OŠ Simona Gregorčiča Kobarid	Peter Markič
	Mojca	Rozman	OŠ dr. Janeza Mencingerja Bohinjska Bistrica	
	Aleksandra	Rogič	Gimnazija Antonio Sema Piran	
	Bernarda	Trstenjak	Gimnazija in srednja šola Rudolfa Maistra	
8	Erna	Meglič	OŠ Križe	Tatjana Ažman
	Maja	Matrič	OŠ Cerklje ob Krki	
	Simona	Žnidar	Vrtec Mavrica Vojnik	
	Barbara	Novinec	Vrtec Galjevica	

Vodja programa je bila dr. Tatjana Ažman. Skupine so moderirali: dr. Tatjana Ažman, mag. Peter Markič, mag. Polonca Peček in mag. Vlasta Poličnik. V njem je pri zasnovi sodelovala še dr. Mihaela Zavašnik. Program je koordinirala 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 (Uvodno, zaključno, mreženje) in izbirni del – obisk šol in vrtcev v tujini, ki pa je bil zaradi epidemije izpuščen in delno nadomeščen z udeležbo ravnateljev na spletnih srečanjih z ravnateljki iz tujine.

Zaradi pričakovanih izrednih razmer je bil program zasnovan v dveh različicah: za izvedbo v živo in preko spleta. Uvodno in zaključno srečanje sta potekala v živo. Prvo skupno 4-urno srečanje je potekalo 17. 9. 2020, zaključno pa 30. 6. 2021. Od tedaj dalje so se skupine ravnateljev srečevale na zavodih udeležencev ali preko spleta, vsako srečanje v obsegu 6 ur. Spremljava programa je potekala preko pisnih refleksij štirih moderatorjev mrež ravnateljev.

4. REZULTATI IN EVALVACIJA

4.1 Rezultati

Uvodno in zaključno srečanje

Uvodnega srečanja v prostorih Šole za ravnatelje se je udeležilo 17 ravnateljev. Zaključno srečanje je bilo 30. 6. 2021 v vrtcu Galjevica v večnamenskem prostoru. Udeležilo se ga je 16 ravnateljev (slika spodaj), ostali ravnatelji, so se opravičili zaradi drugih neodložljivih obveznosti povezanih s Covid okoliščinami.



Slika 1: Udeleženci programa MRR na zaključnem srečanju

Vzajemna srečanja mrež

V šolskem letu 2020/2021 je bilo skupaj izpeljanih 36 srečanj vzajemnega svetovanja po scenariju A in B, od tega 7 srečanj v živo na zavodih, in 29 srečanj na daljavo, preko zooma. Posamično srečanje je trajalo 6 ur. Skupaj je bilo izvedenih 216 ur programa. Zaradi izjemnih razmer in potreb ravnateljev po aktualni izmenjavi informacij, smo izvedli še dodatna eno-urna srečanja po načrtu C. Takih srečanj je bilo 11, torej je bilo izvedenih 11 dodatnih ur, vse skupaj 227 ur. Program je bil tako v celoti izveden.

Izbirna vsebina

Izbirna vsebina je bila v preteklih letih izpeljana v obliki strokovne ekskurzije v tujini. V letošnjem šolskem letu pa smo zaradi izrednih razmer izbirne vsebine prilagodili oziroma jih delno nadomestili. Ravnatelji so bili vabljeni, da se udeležijo dveh spletnih razprav s slovenskimi ravnatelji v tujini; 7. november 2020 spletni intervju z ga. Leo Colner, slovensko ravnateljico osnovne šole z vrtcem na Švedskem – Vittra Rösjörtorp International School and Preschool (Sollentuna); ter 1. december 2020 spletni intervju z mag. Anastazijo Avsec, Slovenko, namestnico direktorja Evropske šole v Frankfurtu. Obeh razprav skupaj se je udeležilo 26 ravnateljev iz programa MRR.

4.2 Evalvacija programa

Udeležencem programa smo ob zaključku programa, konec junija 2021, posredovali e-vprašalnik v okolju 1ka, na katerega je pravočasno odgovorilo 25 ravnateljev. Vprašalnik so sestavljala vprašanja zaprtega in odprtega tipa. Na vprašanje, koliko so v programu MRR okrepili svoje kompetence za vodenje, so odgovarjali na štiristopenjski lestvici od nič (1), delno (2), precej (3) do zelo (4). Povprečna ocena je 3,7, standardni odklon pa se giblje med 0,4 in 0,8. Podrobnejši rezultati so prikazani v spodnji preglednici.

Preglednica 3: Ocena krepitve kompetenc

	Odgovori	Povprečje	Std. Odklon

V programu MRR sem svoje kompetence za vodenje okrepil/-a ...	nič	delno	precej	zelo	Brez odgovora	Skupaj	Ocena	Stand. odklon
preko mreženja	0	3	7	14	1	25	3,5	0,77
	0%	12%	28%	56%	4%	100%		
z izmenjavo primerov dobre prakse	0	0	4	20	1	25	3,9	0,44
	0%	0%	16%	80%	4%	100%		
pri reševanju izzivov vodenja	0	3	2	19	1	25	3,7	0,74
	0%	12%	8%	76%	4%	100%		
z razpravami o aktualnih vprašanjih	0	0	4	20	1	25	3,9	0,44
	0%	0%	16%	80%	4%	100%		
preko samorefleksije lastnega dela/vodenja (predstavitev začetkov, poti in rezultatov vodenja, dnevnik)	0	3	6	15	1	25	3,6	0,77
	0%	12%	24%	60%	4%	100%		
Povprečna ocena skupaj							3,7	

Z ocenami učinka programa na učenje ravnateljcev v tem programu smo lahko zadovoljni. Navajamo izjavo ene od ravnateljic:

- »Navezale smo dobre stike in si zmenjale veliko dobrih praks in tudi dokumentacije.«
- »Ta program je eden najboljših možnih načinov za povezovanje in sodelovanje ravnateljcev.«

Udeležence smo povprašali o njihovem mnenju in predlogih glede vsebine in izvedbe programa v prihodnje. V nadaljevanju spodaj navajamo njihove odgovore:

- *Hvala za pripravo vedno zelenega programa. Vsebine in oblike dela so aktualne in fleksibilne. V teh zahtevnih časih povezanih s covid-19 epidemijo, je bil program med prvimi, ki se je prilagodil novi situaciji.*
- *Letošnje leto je bilo svojstveno tudi v mrežah. Zagotovo si želim izvedb v živo, saj se tako celostno vidi slika zavoda, boljše je razumevanje izziva, verodostojnejša komunikacija.*
- *Mreženje je odličen program, ki vsakemu izmed nas da veliko idej, vsakega izmed nas spodbudi k razmišljanju o svojem delu, evalvaciji in nas zelo obogati. Želim si še več takih programov.*
- *Podpiram enako obliko še naprej, le, da sem letos pogrešala srečanja v živo. Pa drugič...*
- *Mislim, da je program dobro zasnovan in ga ne bi spreminjala. Pravega smisla ne vidim le v zapisovanju primerov dobre prakse, saj zadevo predebatiramo znotraj mreže in je potem v nadaljevanju to zgolj neka birokratska obveza.*
- *Mreženje ravnateljcev po vertikali širi obzorje posameznika in je zelo dragocen povezovalni člen v karieri ravnatelja.*
- *Ohranite koncept predstavitev, primerov vodenja posameznih ravnateljcev in skupno diskusijo.*
- *Program je odlično zastavljen. Neprecenljivo je, da delo poteka v manjših skupinah, kjer ravnatelji lahko prediskutiramo konkretne probleme s katerimi se srečujemo v praksi, izmenjamo izkušnje...mentorji na visoko strokovno način ponudijo različna orodja, ki jih lahko uporabimo pri svojem delu ali postavijo konkretno situacijo v širši kontekst teoretičnega razumevanja, kar ocenjujem kot zelo pomembno pri ravnateljstvu. Sodelovanje s ŠR je vedno visoko strokovno in hkrati prijetno.*
- *Želim si nadaljevanje tega programa, ki omogoča strokovne debate v majhnih skupinah z izmenjavo dobrih praks in reševanjem različnih izzivov vodenja.*
- *Ravnatelji nujno potrebujemo tak program! Hvaležni smo za čas, ki je namenjen samo nam.*

- *Ta program mora nujno ostati. V letošnjih zelo zahtevnih razmerah mi je pomagal držati "glavo nad vodo".*
- *Mreženje in izmenjava ter krepitev sodelovalne kulture naj ostaneta se v prihodnje.*
- *Odličen program, ki ga je potrebno ohraniti in nadgraditi tudi v bodoče. V letošnjem letu so srečanja zaradi epidemije pretežno potekala online, zato program ni bil tako doživet, vendar pa je omogočil okrepitev kompetenc vodenja.*
- *Uspešno soustvarjanje se naprej.*
- *Ostanite aktualni in dobri kot doslej!*
- *Odličen program, ki se ga bom zagotovo še udeleževala.*

4.3 Primeri dobrih praks

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. 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. Refleksijo o vodenju smo pri ravnateljih spodbujali s sprotnim pisanjem dnevnika. 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

Na podlagi zapisov moderatorjev iz ogleda zavodov in razprav ter iz evalvacijskih vprašalnikov smo s kvalitativnim pregledom izluščili 35 primerov dobre prakse. Pregled po kategorijah posameznih elementov učnih okolij je prikazan v spodnji preglednici.

Preglednica 4: Primeri dobrih praks

Element inovativnih učnih okolij	Število	ključne besede
Učenje in poučevanje	15	poučevanje na daljavo, skrajnost ali pozitivna praksa?; zelo dobro mednarodno sodelovanje v različnih projektih; kaj vse je epidemija naplavila dobrega; dobro izvedena priprava na naslednje šolsko leto; udejanjanje vizije šole; rastoča knjiga – Modra polica; šola zelo promovira sprejemanje drugačnosti; številni projekti (modra kava); mobilnost dijakov; učenje in poučevanje romskih otrok; predaja ključa; pustni ples; oddelek mednarodne mature; skupaj okoli Slovenije; vrtčevi otroci sodelujejo pri oblikovanju podobe vrtca
Izobraževalci (ravnatelj in	21	okrepčevalnica odnosov med zaposlenimi; skrb za sodelavce – kolegialna pomoč in diseminacija znanja (kratki video tečaji); medsebojna podpora zaposlenih med

sodelavci)		epidemijo; vrtec v času zaprtja; vzpostavitev dobrih odnosov v kolektivu; vodenje procesa kakovosti in uvajanje sprememb; distribuirano vodenje (timi); učim se iz »padcev«; nagrajevanje sodelavcev; timi po potrebi; redni letni pogovori; borza znanja vzgojiteljic; nabiralnik za pohvale in kritike; distribuirano vodenje; vključevanje mladih sodelavcev; vodstveni tim; kolegialne hospitacije; dvodnevne ekskurzije sodelavcev; e-kava s sodelavci; samoocenjevanje učiteljev medsebojna pomoč strokovnih delavcev med zaprtjem šole;
Sodelovanje z okoljem	8	objem Slovenije – povezanost in komunikacija med dijaki, starši in zaposlenimi; vrtec za starše; uvodni sestanki za starše novincev; projekti; kosila za občane; dobro sodelovanje vrtca in šole; vsakoletno spremljanje klime in zadovoljstva; srečanja na daljavo za starše otrok iz vrtca;
Viri	1	urejanje okolice in notranjosti vrtca;
Skupaj	35	

Spremljava srečanj vzajemnega svetovanja je potekala preko poročil moderatorjev. Z izbranimi mnenji ponazarjamo zadovoljstvo udeležencev po srečanjih:

- »Udeleženke srečanja so izrazile zadovoljstvo nad takšno predstavitvijo tudi na daljavo, dragoceno jim je bilo delo vrtca na področju IKT in urejanje dokumentacije.«
- »Srečanja mi dajejo moč in energijo«.
- »Tudi na daljavo so bila srečanja dobro pripravljena«.
- »Vzpostavili smo visoko stopnjo zaupanja«.

Na zadnjem srečanju so udeleženci sporočili, da si želijo srečanj v živo in naj ta program ostane.

4.4 Izzivi vodenja

Tretji cilj programa je bil reševanje trenutnih izzivov vodenja. Iz poročil moderatorjev smo izluščili 54 izzivov, o katerih so ravnateljji spregovorili na srečanjih. Uvrstili smo jih v iste štiri elemente inovativnih učnih okolij kot primere dobre prakse.

Preglednica 5: Izzivi vodenja

Element inovativnih učnih okolij	Število	Ključne besede
Učenje in poučevanje	12	hospitiranje preko Timsov; ustvarjanje inovativnih učnih okolij; kaj bomo sedaj delali drugače?; delo z nadarjenimi učenci; kako voditi učitelje, da osmislijo pouk; kako povečevati, vzdrževati kakovost vseh programov; kaj lahko ponudijo otrokom, ko izobraževanje pri njih zaključijo; obrazec za kolegialne hospitacije; kako v šoli vplivati na dosežke učencev; porušeno zaupanje med učitelji in dijaki po vrnitvi v šolo; padec motivacije učencev in dijakov v času zaprtja šol;
Izobraževalci (ravnatelj in sodelavci)	26	kako pridobiti spoštovanje sodelavcev; kako delati z »zagnanim jedrom«; preobremenjenost nekaterih strokovnih delavcev; preobremenjenost ljudi; izgorelost; kaj storiti, ko kot ravnatelj ostaneš sam?; upadanje motivacije zaposlenih; oteženo zaposlovanje; upadanje fleksibilnosti, ljudje »bežijo v mislih«

		drugam; izdelava kriterijev za določitev delovne uspešnosti; vzpostavitev čim boljše organizacijske kulture in ohranjanje pozitivne klime; kako voditi sebe, da ne bom zmanjševala avtonomijo kolegov; dokončanje doktorata; organizacija mojega časa; medsebojno ocenjevanje; pravično ocenjevanje; ocenjevanje zaposlenih; individualizem med učitelji; dva učitelja, ki ne delata kakovostno; hospitacije na daljavo; skrbeti zase, da ne izgorim/zbolim; dolgotrajni spor med dvema sodelavkama; učiteljica se noče upokojiti, a ne zna in noče ničesar delati na daljavo; pred iztekom projekta je zaposlena podala odpoved; en aktiv ne deluje dobro; en strokovni delavec odklanja testiranje;
Sodelovanje z okoljem	5	potrebe po promociji šole; kako voditi svet staršev; novi župan ovira sodelovanje srednje šole z osnovnimi in blati ravnateljico; šolska inšpekcija je vsak teden v šoli; obisk inšpekcije zaradi anonimne prijave (kovid ukrepi)
Viri	11	ureditev in financiranje bolnišničnega oddelka; promocija za prepoznavnost posvetovalnice in ureditev statusa; dograjevanje in adaptacija šole; financiranje razvojnega oddelka; kako ohraniti šolo, ker otrok zmanjkuje?; gradnja prizidka; zmanjšan vpis dijakov; otroci iz albanskih družin pridejo in odidejo; bolniška odsotnost tajnice; nova računovodkinja nima dovolj znanja; financiranje kuhinj v času korone;
Skupaj	54	

Sporočila moderatorjev:

- »Srečanja so potekala v skladu z urnikom, v profesionalnem in ustvarjalnem okolju, ter jih lahko ocenim z oceno odlično.«
- »Udeleženci so pohvalili odlično predstavitev in izrazili hvaležnost, da so dobili nekaj novih idej.«

V tem letu je v času programa je v vsaki skupini nekaj ravnateljic zbolelo za korono, nekaj jih ima avto imune bolezni, ena je prebolevala virusno mononukleozo, a so bile preko zooma n srečanjih prisotne. Dvema udeleženkama je v tem času umrl soprog, a sta se večine srečanj udeležili. Ena ravnateljica je bila ves čas zaprtja vrtcev in šol hkrati v vlogi vodenje in matere, a se je prav tako večine srečanj udeležila. Vse to kaže na veliko pripadnost ravnateljev mrežam in vzpostavljeno zaupanje med njimi, saj so si sporočali tudi osebne boleče informacije.

V živo in preko fotografij in videoposnetkov so ravnatelji spoznali več primerov dobrih praks, ki so jih spodbujali k refleksiji lastnih inovativnih učnih okolij. Me njimi so npr. navedli materialne pogoje (Eko hiša, KULT 316, nov vrtec, senzorna soba, zobna ambulanta, plezalna stena) in dejavnosti (tržnica izdelkov dijakov, naravni govorec, Maistrov tek, sodelovanje z domom starostnikov, znakovno sporazumevanje z malčki, izdelava kmečkih rut, zimski tek na smučeh).

4.5 Zapis primerov dobrih praks

Ravnatelji so vabljeni, da izberejo in opišejo svoj primer dobre prakse. Od 36 ravnateljev jih je primere pravočasno oddalo 9.

5 SKLEPI

Iz zapisanega povzemamo tri sklepe:

- Namen in cilji programa so bili v veliki meri doseženi, četudi v nepredvidljivih okoliščinah. Izbirna ekskurzija je zaradi okoliščin odpadla, nadomestili smo jo z dvema spletnima razpravama z ravnatelji iz tujine.
- Zasnova programa v obliki treh scenarijev v živo in na daljavo podpira doseganje zastavljenih ciljev programa.
- Moderatorji program dobro usmerjajo, ključni so za vzpostavitev zaupanja v mreži, organizacijo srečanj in vodenje k zastavljenim ciljem. Pri tem so bili vsi moderatorji zelo fleksibilni.

Izzivi za naprej so naslednji:

- V program se vpisujejo predvsem ravnatelji iz vrtcev in osnovnih šol, (pre)malo jih je iz drugih zavodov.
- V program se pogosto vpisujejo isti ravnatelji, premalo je novih, zato je raznolikost skupin težko oblikovati.
- Izziv je približati program širši skupnosti ravnateljev. Razmisliti je treba, ali program preoblikovati in ob tem ohraniti njegove učinke.
- Primere dobrih praks bi bilo morda bolje umestiti na kratko spletno konferenco, kot jih izdajati v pisni obliki.

ⁱ Poročilo ni lektorirano