



# **LETNI DELOVNI NAČRT ŠOLE ZA RAVNATELJE**

**2006**

Ljubljana, 23. 2. 2006

1.	UVOD .....	2
1.1	Kratka predstavitev .....	2
1.2	Organiziranost.....	2
1.3	Zakonske in druge pravne podlage, ki pojasnjujejo delovno področje .....	3
1.4	Dolgoročni cilji iz zastavljenega večletnega programa dela in razvoja oziroma področnih strategij in nacionalnih programov .....	3
1.5	Kratkoročni cilji v letu 2006 .....	4
1.5.1	Program Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit .....	4
1.5.2	Drugi samostojni programi šole za ravnatelje v skladu z Letnim delovnim načrtom .....	5
1.5.3	Naročeni programi Ministrstva za šolstvo in šport.....	5
1.6	Finančni načrt .....	6
2.	KADROVSKI POGOJI .....	7
2.1	Redno zaposleni .....	7
2.2	Delovne obveze.....	8
3.	PROSTORSKI POGOJI .....	10
4.	MATERIALNI POGOJI .....	10
5.	PROGRAM .....	11
5.1	Program Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit .....	11
5.1.1	Šola za ravnatelje v šolskem letu 2005/2006 .....	11
5.1.2	Šola za ravnatelje v šolskem letu 2006/2007 .....	12
5.2	Drugi samostojni programi šole za ravnatelje v skladu z Letnim delovnim načrtom .....	12
5.2.1	Mreže učečih se šol/vrtcev .....	12
5.2.1.1	Mentorstvo novo imenovanim ravnateljem .....	14
5.2.2	Projekti.....	15
5.2.2.1	Raziskava o vlogah in nalogah ravnateljev – priprava zasnove izobraževanja ravnateljev.....	15
5.2.2.2	Ravnatelji raziskujejo svoje delo .....	15
5.2.3	Strokovna srečanja .....	16
5.2.3.1	Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev .....	16
5.2.3.2	X. posvet VODENJE v izobraževanju.....	16
5.2.4	Izdajanje publikacij in strokovnih revij.....	17
5.2.5	V šolo usmerjeno izobraževanje.....	17
5.2.6	Nadaljevalni program.....	17
5.2.7	Mednarodna dejavnost .....	18
5.2.7.1	Sodelovanje v projektih.....	18
5.2.7.2	Organizacija mednarodnih konferenc .....	19
5.2.7.3	Sodelovanje na mednarodnih konferencah .....	20
5.2.7.4	Objave prispevkov v tujih strokovnih revijah.....	20
5.2.7.5	Sodelovanje z JV Evropo – Tuzlanski kanton.....	21
5.2.7.6	Sodelovanje z institucijami v tujini .....	21
5.3	Programi, ki jih bomo izvedli po naročilu Ministrstva za šolstvo in šport .....	22
5.3.1	Strokovni posveti ravnateljic in ravnateljev .....	22
5.3.2	Sodelovanje z JV Evropo .....	22
5.3.3	Sodelovanje v komisiji za kakovost na področju vzgoje in izobraževanje .....	22
5.3.4	Improving School Leadership – mednarodni projekt v okviru OECD .....	22
5.3.6	Projekti evropskih strukturnih skladov .....	23
5.4	RAZISKOVALNI INŠTITUT .....	28
5.5	FINANČNI NAČRT.....	30
5.5.1	Viri financiranja .....	30

## 1. UVOD

### 1.1 Kratka predstavitev

Šola za ravnatelje (v nadaljevanju ŠR) je javni zavod na področju vzgoje in izobraževanja, ki ga je leta 1995 za izobraževanje in usposabljanje ravnateljev in kandidatov za ravnatelje ustanovila Vlada RS.

NAZIV: Šola za ravnatelje  
SKRAJŠANO IME: ŠR  
SEDEŽ: Župančičeva 6, 1000 Ljubljana  
Tajništvo: Brdo pri Kranju, 4000 Kranj  
Telefon: 04 2362 260, 04 2362 262  
Telefaks: 04 2362 261  
E-pošta: info@solazaravnatelje.si; tajnistvo@solazaravnatelje.si  
Naslov spletne strani: www.solazaravnatelje.si

ŠR izvaja dejavnost izobraževanja odraslih in drugega izobraževanja, izdajanja knjig, revij in periodike ter raziskovanja in eksperimentalnega razvoja na področju izobraževanje. Dejavnost ŠR je javna služba katere izvajanje je v javnem interesu.

### 1.2 Organiziranost

ŠR vodi direktor, ki je poslovodni organ zavoda. ŠR ima še svet šole kot organ upravljanja in strokovni svet, kot strokovni organ. Za opravljanje znanstveno-raziskovalne in razvojne dejavnosti je ŠR ustanovila raziskovalno skupino Inštitut za vodenje v izobraževanju – IVI, kot organizacijsko enoto.

*Direktor:* dr. Andrej Koren

*Svet šole:* dr. Andreja Barle Lakota, Urad za razvoj šolstva (predsednica), Borut Chwatal, MŠŠ, Noel Škerjanc, MŠŠ, Olga Jukič, MŠŠ, mag. Franci Okorn, MŠŠ, Tatjana Prešeren, Združenje ravnateljic in ravnateljev vrtcev, Anton Dragan, Združenje ravnateljev osnovnih šol Slovenije, Tomaž Geršak, Zveza združenj in skupnosti srednjih šol in dijaških domov, mag. Polona Peček, Šola za ravnatelje

*Strokovni svet šole:* mag. Vera Bevc, Boris Černilec, dr. Justina Erčulj, Ksenija Mihovar Globokar, spec., mag. Meta Kamšek, dr. Andrej Koren, mag. Vinko Logaj, Ivan Lorenčič, spec., mag. Silvo Marinšek, mag. Polona Peček, dr. Silva Roncelli Vaupot, dr. Anita Trnavčević, mag. Andreja Trtnik Herlec, dr. Nada Trunk Širca

*Raziskovalna skupina Inštituta za vodenje v izobraževanju:* dr. Anita Trnavčević (vodja), raziskovalci: dr. Justina Erčulj, dr. Andrej Koren, mag. Silvo Marinšek, mag. Polona Peček, mag. Andreja Trtnik Herlec, Mateja Brejc, MSc, Ivan Lorenčič, spec., Tomas Tišler, spec., dr. Nada Trunk Širca, dr. Silva Roncelli Vaupot, Ksenija Mihovar Globokar, spec., mag. Vinko Logaj, Boris Černilec

*Revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju:* dr. Justina Erčulj (glavna urednica), dr. Andrej Koren (odgovorni urednik)

Uredniški odbor: Branka Kovaček, Skupnost vrtcev Slovenije, dr. Andreja Barle Lakota, Urad za razvoj šolstva, Borut Chwatal, MŠŠ, dr. Linda Devlin, University of Wolverhampton, Anglija, dr. Dorota Ekiert Oldroyd, University of Silesia, dr. Milena Ivanuša Grmek, Pedagoška fakulteta, Univerza v Mariboru, Poljska, Nives Počkar, Društvo Ravnatelj, Olga Jukič, MŠŠ, mag. Franci Okorn, MŠŠ, Oton Račević, Združenje ravnateljev osnovnih šol Slovenije, dr. Cveta Razdevšek Pučko, Pedagoška fakulteta Ljubljana, dr. Metod Resman, Filozofska fakulteta Ljubljana, Noel Škerjanc, MŠŠ, mag. Alojz Širec, Inšpektorat RS za šolstvo in šport, dr. Eric Verbiest, Fontys University, Nizozemska

### 1.3 Zakonske in druge pravne podlage, ki pojasnjujejo delovno področje

Zakon o delovnih razmerjih
Zakon o zavodih
Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja
Zakon o javnih financah
Zakon o računovodstvu
Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS
Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskega proračunov

### 1.4 Dolgoročni cilji iz zastavljenega večletnega programa dela in razvoja oziroma področnih strategij in nacionalnih programov

Dolgoročni cilji šR so izvajanje ravnateljskega izpita, dejavnost izobraževanja odraslih in drugega izobraževanja, izdajanja knjig, revij in periodike ter raziskovanja in eksperimentalnega razvoja na področju izobraževanje. šR:

- se ukvarja s celovitim pristopom k vodenju šol in vrtcev
- izvaja dejavnost v svetovni razsežnosti
- povezuje slovenske institucije in številne strokovnjake
- povezuje raziskovanje s šolsko prakso
- zastopa raznolikost strokovnih rešitev in teorij menedžmenta v izobraževanju.

S celovitim pristopom k stalnemu strokovnemu razvoju bomo v Šoli za ravnatelje izvajali:

- področje priprave za ravnateljevanje (program šR in ravnateljski izpit, 106. člen ZOFVI),
- prvo obdobje ravnateljevanja (usposabljanje ravnateljev v prvih letih imenovanja, v katerem združujemo znanja skupin ravnateljev 'začetnikov' in ravnateljev 'mentorjev') in
- zasnovano usposabljanje ravnateljev v kasnejših letih, kjer bomo ob seminarjih in delavnicah v letu 2006 posebej razvijali akcijsko raziskovanje za ravnatelje in svetovanje na delovnem mestu.

Koncept bomo gradili na tem, da bi vsak ravnatelj šel skozi vse stopnje.

## 1.5 Kratkoročni cilji v letu 2006

Dejavnost Šole za ravnatelje v letu 2006 bo razdeljena na 3 področja:

- Izvajanje programa za pridobitev ravnateljskega izpita
- Samostojni programi na področjih nadaljnega izobraževanja in usposabljanja ravnateljev in drugih strokovnih delavcev, mrež šol/vrtcev in ravnateljev, različnih projektov in mednarodne dejavnosti
- Programi, ki jih pripravljamo in izvajamo po naročilu MŠŠ

Temeljni cilji Šole za ravnatelje v letu 2006 bodo:

- izvesti program šole za ravnatelje, razpis in izvedba strokovnih izpitov za ravnatelje,
- organizacija in izvedba stalnega strokovnega izobraževanja vodstvenih in strokovnih delavcev v izobraževanju,
- program "Mreže učečih se šol/vrtcev",
- Priprava in izvedba državnih in mednarodnih strokovnih srečanj,
- izvedba projektov v okviru Evropskih strukturnih skladov,
- mednarodni projekti in raziskovalna dejavnost,
- publicistična dejavnost,
- sodelovanje z javnimi zavodi na področju vzgoje in izobraževanja,
- sodelovanje z Ministrstvom za šolstvo in šport.

V podporo ravnateljem pri uvajanju nenehnih izboljšav v šoli bomo izvajali Mreže učečih se šol/vrtcev, razvijali bomo raziskovalno dejavnost in sodelovali s sorodnimi institucijami v Sloveniji in tujini. Nadaljevali bomo z delom v projektih.

Predvidevamo bistveno povečan obseg izvajanja projektov v okviru Evropskih socialnih skladov s katerimi bomo razvijali nova področja usposabljanja ravnateljev.

Posebnost leta 2006 bodo tudi priprave in izvedba dveh velikih mednarodnih konferenc, ATEE, ki jo bomo organizirali v sodelovanju s Pedagoško fakulteto na UL in ICSEI, ki jo bomo pripravili s Fakulteto za management Koper, UP.

V celoti bo v letu 2006 v različne oblike našega izobraževanja vključenih več kot 6.000 udeležencev.

### 1.5.1 Program Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit

- izvedba programa šole za ravnatelje za 7 skupin, ki so se vpisale v šolskem letu 2005/2006
- razpis v šolo za ravnatelje za leto 2006/2007 – predvidoma 7 novih skupin
- razpis in izvedba ravnateljskih izpitov – na podlagi števila prijav

Preglednica 1: Število udeležencev v programu šole za ravnatelje

Šolsko leto	Število skupin	Št. udeležencev skupaj
2003/04	12	191
2004/05	8	153
2005/06	7	146

### 1.5.2 Drugi samostojni programi šole za ravnatelje v skladu z Letnim delovnim načrtom

- Mreže učečih se šol/vrtcev I, II,
- mentorstvo novoimenovanim ravnateljem,
- VIII. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev,
- X. strokovni posvet Vodenje v izobraževanju,
- razvijanje sodelovanja z učiteljskimi in vzgojiteljskimi zbori,
- revija Vodenje v vzgoji in izobraževanju,
- priprava zasnove izobraževanja ravnateljev
- priprava in izvedba novih projektov,
- projekti usposabljanja ravnateljev in vzpostavitve centra za usposabljanje ravnateljev v BIH,
- priprava in izvedba 31. mednarodne konference ATEE (Association of Teacher Education in Europe)
- priprava 20. mednarodne konference ICSEI (International Congress of School Effectiveness and Improvement)
- sodelovanje na mednarodnih strokovnih konferencah in druge oblike mednarodnih sodelovanj,

Preglednica 2: Samostojni programi Šole za ravnatelje

Program	Št. skupin v programu			
	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07
Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem	1	5	5	5
Mreže učečih se šol/vrtcev I	5	5	6	5
Mreže učečih se šol/vrtcev II	3	5	6	5
Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev	1	1	1	1
Nadaljevalni program Šole za ravnatelje	2	2	2	2
Posvet Vodenje v izobraževanju	1	1	1	1
Seminarji za učiteljske in vzgojiteljske zборе	6	6	5	5
Projekti Šole za ravnatelje	/	1	2	2
Mednarodni projekti	1	1	1	2
Projekti v JV Evropi	2	2	1	1
<b>Skupaj</b>	<b>22</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>30</b>

Strokovno delo bo temeljilo na raziskavah, upoštevanju posebnosti slovenskega šolskega sistema in na evalvacijah programov, ki jih izvajamo.

### 1.5.3 Naročeni programi Ministrstva za šolstvo in šport

- Strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev vrtcev, osnovnega, srednjega in višjega šolstva ter zavodov za usposabljanje odraslih,
- Sodelovanje v projektu Improving School Leadership v okviru OECD

drugi seminarji ali dejavnost naročena s strani MŠŠ (osnovnega poznavanja osnov računovodstva, izobraževanje ravnateljev na področju poznavanja zbirk predpisanih notranjih predpisov, vezanih na zakonodajo, izobraževanje ravnateljev na področju menedžmenta, izobraževanje ravnateljev na področju vodenja, izobraževanje ravnateljev na področju komunikacije, izobraževanje ravnateljev na področju Mofas)

- strokovna pomoč za razvoj šolskih sistemov v JV Evropi,
- sodelovanje v državni komisiji za kakovost
- projekt Državljska vzgoja – usposabljanje trenerjev, v povezavi s Pedagoškim inštitutom in British Councilom
- Priprava in izvedba projektov v okviru Evropskih strukturnih skladov
- V okviru izvajanje javne službe v letu 2006 bomo sodelovali pri organizaciji in izvedbi projekta Predsedovanje Republike Slovenije Evropski Uniji in
- Pri izvedbi nalog opredeljenih v Strategiji Republike Slovenije, Državnem razvojnem programu 2007-2013, oziroma drugih razvojnih dokumentih na resornem področju ministrstva.

Preglednica 3: Naročeni programi Ministrstva za šolstvo in šport

<b>Program</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Strokovna srečanja ravnateljic in ravnateljev	5	4	4	5
Seminarji MŠŠ	/	3	1	/
Projekt Celovit pristop k državljski vzgoji	/	1	1	1
Projekti v okviru strukturnih skladov	/	3	3	10
Programi za profesionalni razvoj strokovnih delavcev VIZ	/	/	3	1
<b>Skupaj</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>17</b>

## 1.6 Finančni načrt

Finančni načrt je v posebni prilogi LDN. Viri financiranja so proračunska sredstva na podlagi pogodbe med šR in MŠŠ za leto 2006, sredstva na podlagi dodatkov k tej pogodbi, evropskih strukturnih skladov, kotizacij udeležencev seminarjev v višini in za stroške, ki jih določi svet šole ter sredstva iz mednarodnih projektov.

## 2. KADROVSKI POGOJI

### 2.1 Redno zaposleni

Preglednica 4: Število zaposlenih po delovnih mestih v skladu s sistemizacijo in deležu zaposlitve na dan 1. 1. 2006

Delovno mesto	Št. sistemiziranih delovnih mest	Št. redno zaposlenih	Ur tedensko		
			40	16	12
Predavatelj	7	9	6	1	2
Tajnica	1	1	1	/	/
Poslovni sekretar	1	1	1	/	/
Direktor	1	1	1	/	/
<b>Skupaj</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Preglednica 5: Število zaposlenih za določen čas, skrajšan delovni čas – projekti, na dan 1. 1. 2006

Delovno mesto	Št. zaposlenih za določen čas	8 ur tedensko
Predavatelj	5	5

Plače zaposlenih bodo določene v skladu z veljavnimi predpisi, kolektivno pogodbo za vzgojo in izobraževanje in Pravilnikom o organiziranju in sistemizaciji delovnih mest.

V izvajanju programov Šole za ravnatelje bodo sodelovali tudi zunanji predavatelji.

Preglednica 6: Število zaposlenih po izobrazbi

Izobrazba	2005	2006
Doktorat	5	6
Magisterij	7	7
Specializacija	3	2
Visoka izobrazba	1	1
Srednja šola	1	1
<b>Skupaj zaposlenih</b>	<b>17</b>	<b>17</b>

Predvidevamo, da bo v letu 2006 en zaposleni zaključil doktorski in eden magistrski študij. Pri stalnem strokovnem spopolnjevanju predavateljev sodelujejo tudi strokovnjaki iz tujine: prof. Ian Stronach, dr. Linda Devlin, dr. Eric Verbiest in drugi.



## 2.2 Delovne obveze

Zaradi narave dela se v skladu s 147. členom Zakona o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, 42/2002) je delovni čas za predavatelje neenakomerno razporejen. Ostali zaposleni imajo 8-urni delovni čas 5 dni v tednu.

Predavatelji bodo v okviru letne delovne obveze opravili:

a. Pedagoška obveznost 560 ur letno, od tega:

- 330 ur predavanj,
- mentorstvo seminarskih nalog v programu za ravnateljski izpit,
- aktivno sodelovanje na strokovnih srečanjih ravnateljev,
- ocenjevanje seminarskih nalog,
- priprava vsebin in gradiv novih tem in seminarjev,
- evalvacije programov.

b. Do 40 urne obveze bodo predavatelji opravili še:

- organizacijo stalnega strokovnega spopolnjevanja vodstvenih in vodilnih delavcev,
- organizacija nadaljevanja šole za ravnatelje,
- organizacija in izvedba mrež učečih se šol, vrtcev
- izvedba projektov šR,
- mentorstvo novo imenovanim ravnateljem,
- mednarodno sodelovanje,
- delo v komisijah in odborih ministrstva in drugih, skrb za spremljanje dogajanj v izobraževanju,
- povezovanje s sorodnimi zavodi,
- druge naloge po nalogu direktorja in v skladu z letnim načrtom.

Obveza je opredeljena v prejšnjih točkah, dodatno so zapisane posebne zadolžitve. Zaposleni v skladu s sistemizacijo delovnih mest in pogodbo o financiranju z MŠŠ:

- dr. Justina Erčulj
  - vodenje Mrež učečih se šol/vrtcev
  - uredništvo revije Vodenje v izobraževanju
  - mentorstvo novoimenovanim ravnateljem
  - predavanja
  - projekti
- mag. Silvo Marinšek
  - vodenje programa šola za ravnatelje
  - predavanja
  - Mreže učečih se šol/vrtcev I, II
  - Projekt MoFAS
- mag. Vinko Logaj,
  - vodenje mentorstva novo imenovanim ravnateljem
  - predavanja
  - mreže učečih se šol/vrtcev
  - projekti
- mag. Polona Peček
  - vodenje programa Mreže učečih se šol/vrtcev I.

- Mreže učečih se šol/vrtcev II
- predavanja
- mentorstvo novo imenovanim ravnateljem
  
- mag. Andreja Trtnik-Herlec
  - predavanja
  - projekti
  
- Mateja Brejc, MSc
  - organizacija strokovnih srečanj in konferenc
  - e-izobraževanje
  - evalvacije
  - projekti
  
- dr. Anita Trnavčevič, 16-urna zaposlitev tedensko
  - predavanja
  - projekti
  
- dr. Nada Trunk-Širca, 12-urna zaposlitev tedensko
  - predavanja
  - Mreže učečih se šol/vrtcev II
  - projekti
  -
  
- Ksenija Mihovar Globokar, spec., 12 urna zaposlitev tedensko
  - vodenje usposabljanja s področja zakonodaje
  - predavanja v programu šR
  
- Tomas Tišler, spec.,  
poslovni sekretar
  
- Nova zaposlitev s 1. 3. 2006  
tajnica
  
- dr. Andrej Koren  
direktor

Zaposleni v skladu s sistemizacijo delovnih mest s sredstvi dodatkov k pogodbi o financiranju z MŠŠ in projektov:

- dr. Silva Roncelli –Vaupot, 8 urna zaposlitev tedensko
  - predavanja
  - mreže učečih se šol/vrtcev I
  - projekt strukturni skladi
  
- mag. Vera Bevc, 8 urna zaposlitev tedensko
  - predavanja
  - projekt mentorstvo novoimenovanim ravnateljem
  - projekt strukturni skladi
  
- mag. Meta Kamšek, 8 urna zaposlitev tedensko
  - Mreže učečih se šol I.

- mentorstvo novoimenovanim ravnateljem
- projekti
- projekt strukturni skladi
  
- Ivan Lorenčič, spec., 8 urna zaposlitev tedensko
  - projekt mentorstva novoimenovanim ravnateljem
  - program usposabljanja ravnateljev s področja človeških virov
  - projekt strukturni skladi
  
- Boris Černilec, 8 urna zaposlitev tedensko
  - mreže učečih se šol/vrtcev I
  - mentorstvo novoimenovanim ravnateljem
  - projekt strukturni skladi
  
- nova zaposlitev, tajnica, 40 urna zaposlitev tedensko, delovno razmerje za določen čas
  - administrativna dela v okviru strukturnih skladov
  - vodenje evidenc za konferenci ATEE in ICSEI

V materialnih sredstvih bomo zagotavljali sredstva za stalno strokovno izpopolnjevanje zaposlenih v Sloveniji in v tujini. Zaposleni se bodo udeleževali mednarodnih strokovnih konferenc s področja vodenja v izobraževanju. Pri tem bodo pogoj udeležbe aktivni prispevki na konferencah.

Zaposleni se bodo udeleževali tudi mednarodnih konferenc, povezanih z razvojnim delom v projektih strukturnih skladov, JV Evrope.

### **3. PROSTORSKI POGOJI**

Večino dejavnosti izvajamo v prostorih hotela Kokra na Brdu pri Kranju in sicer v skladu s pogodbo z JGZ Brdo, Protokolarne storitve RS. Druga strokovna srečanja, konference in seminarje izvajamo v kongresnih centrih, ki imajo ustrezne prostorske pogoje, ponudbe primerjamo s cenami v drugih hotelih. Za več kot 200 udeležencev in hkratno delo v več kot 4 prostorih, sta primerna kongresna centra Bernardin in Morje v Portorožu.

Stroške najemnin pisarn bomo pokrivali s kotizacijami in sredstvi projektov. V letu 2006 načrtujemo najem dodatnih prostorov, ki jih potrebujemo za izvedbo programa.

Ker predavateljem na Brdu ne moremo zagotavljati delovnih pogojev za vse naloge, jim zagotavljamo pogoje za opravljanje dela nalog na domu. Pogoje zagotavljamo v skladu s pravilnikom o delu na domu.

### **4. MATERIALNI POGOJI**

V sredstvih po pogodbi z MŠŠ materialna sredstva za izvedbo programa ne zadoščajo, zato bomo v skladu s pogodbo o financiranju z Ministrstvom za šolstvo in šport, razliko krili s sredstvi kotizacije. Višino kotizacij določi svet šole.

Iz sredstev amortizacije, mednarodnih projektov in redne dejavnosti bomo nabavili računalniško, pohištvno, AV opremo skladu s finančnim načrtom za leto 2006.

## 5. PROGRAM

### 5.1 Program Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit

Temeljni program Šole je izvedba programa šola za ravnatelje. Osnovni namen programa je dati udeležencem nova znanja, spretnosti in orodja, da bodo lahko uveljavljali in uresničevali cilje ravnateljevanja v dvojni vlogi, kot pedagoški vodje in upravljavci šol, domov, vrtcev. Torej optimalno izvajanje kurikulumu, pedagoško vodenje učiteljev, sodelovanje s starši, okoljem, uresničevanje temeljnih ciljev šole, prepoznavanje šibkih in dobrih točk šole ter iskanje poti k uspešnejši šoli.

Program izvajamo v majhnih skupinah po 18 slušateljev, kar omogoča aktivne oblike dela. Poteka v obliki delavnic, dela v skupinah, študija primerov, igranja vlog, ustvarjalnega "brain storminga", izmenjave izkušenj udeležencev, predstavljanja svoje organizacije. Če je bil sprva dan poudarek predvsem ravnateljem, se je v zadnjih letih pozornost od vodenja preusmerila na vse strokovne delavce in na učinkovitost šole.

Cilji programa

- usposobiti udeležence za naloge vodenja in upravljanja, opredeljene v šolski zakonodaji,
- razviti znanja in spretnosti, ki prispevajo k osebni in organizacijski učinkovitosti,
- pripraviti slušatelje za opravljanje ravnateljskega izpita.

Evalvacija programa:

- redna evalvacija v skladu s Pravilnikom o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju,
- evalvacija uvajanja e-izobraževanja
- evalvacija strokovnega sveta Šole za ravnatelje,
- evalvacija na podlagi rezultatov mednarodnega projekta Comenius ESIST – Evaluation Strategies for Improving School Leaders' Training Programmes – A European Perspective

V programu šole za ravnatelje opravijo predavatelji približno 30% obvez predavanj.

Koordinator programa: Silvo Marinšek

Izvajalci: Justina Erčulj, Andrej Koren, Silvo Marinšek, Polona Peček, Silva Roncelli Vaupot, Anita Trnavčević, Andreja Trtnik Herlec, Nada Trunk Širca, Vera Bevc, Ksenija Mihovar Globokar, Mateja Brejc in zunanji sodelavci

#### 5.1.1 Šola za ravnatelje v šolskem letu 2005/2006

V šolo je vključenih 146 slušateljev, od teh 18 slušateljev, ki so vpisani v dvoletni program in bodo izobraževanje zaključili maja 2007. Predavanja za vsako skupino potekajo v 6 modulih po tri dneve:

- 1 skupina ima predavanja od torika do četrтка
- 5 skupin od petka do nedelje in
- 2 skupini v času šolskih počitnic

V letu 2006 bomo poleg rednih vsebin slušateljem ponudili tudi 6 urne module s katerimi bomo omogočili izbirnost določenih vsebin, slušatelji pa bodo z udeležbo opravili del obveznosti ravnateljskega izpita.

Na podlagi ugotovitev evalvacije bomo upoštevali naslednja priporočila:

- ohraniti in razširiti nabor izbirnih vsebin, dodati vsebine prilagojene zaposlenim v predšolski vzgoji; slušatelji so predlagali še vsebine s področij zakonodaje, komuniciranje, šolske klime in kulture
- načrtovati več terminov izvedb (2) v urnik preko celotnega šolskega leta in pri tem upoštevati, da bodo izvajane v popoldanskem času ali v pouka prostih dnevih oziroma kot opravljeno obveznost priznati (vsaj) enodnevno udeležbo na X. strokovnem posvetu Vodenje v izobraževanju
- omejiti število udeležencev pri posameznem izbirnem modulu in s tem omogočiti aktivno sodelovanje in izmenjavo mnenj

V šolskem letu 2005/06 smo v program Šole za ravnatelje uvedli e-izobraževanje, ki ga bomo v letu 2006 dalje izvajali. Da bi slušatelji spoznali osnovne organizacijske in didaktične vidike e-izobraževanja ter pridobili nova znanja in spretnosti, bomo za vsako skupino šR v obliki e-izobraževanja izpeljali en modul.

### 5.1.2 Šola za ravnatelje v šolskem letu 2006/2007

Tudi v šolskem letu 2006/2007 načrtujemo vpis 7 skupin po 18 slušateljev. Predvidevamo, da bomo s takšnim obsegom uspeli vpisati vse prijavljene kandidate. Če to ne bo mogoče, bomo pri kriterijih za vpis upoštevali merila zapisana v programu šole za ravnatelje.

Objavili bomo tudi razpis za opravljanje ravnateljskega izpita izven programa šole za ravnatelje.

Ob tem predvidevamo obnovo programa, ki bo temeljil na rezultatih raziskav, evalvacij in uporabe metod, ki smo jih razvili v mednarodnem projektu ESIST.

## 5.2 Drugi samostojni programi šole za ravnatelje v skladu z Letnim delovnim načrtom

### 5.2.1 Mreže učečih se šol/vrtcev

Projekt Nenehnih izboljšav – mreže učečih se šol/vrtcev je zasnovan na teoriji in praksi pristopa nenehnih izboljšav (school improvement), ki je poleg pristopa uspešnih in učinkovitih šol (school effectiveness) temeljni proces za izboljšanje kakovosti dela v šolah/vrtcih. Na šolah/vrtcih oblikujemo posebne razvojne time, ki se usposabljujejo za določanje prednostnih nalog šole/vrtca in za reševanje problemov na sodelovalni način.

Izobraževanje MREŽE 1 in MREŽE 2 ponuja nove možnosti za učenje, sodelovanje in razvoj tako posameznikov kot šol. Spodbuja sistematično izmenjavo dobre prakse med učitelji šol in med šolami/vrtci, ki se v izobraževanje vključijo in tvorijo t. i. "mrežo sodelovanja". Na mnogih šolah in skupinah učiteljev dejavnosti že potekajo na podoben - sodelovalni način. Z izobraževalnim modelom MREŽE jih le sistematično vpeljujemo na šolski in med-šolski nivo, hkrati pa uvedemo kot enakovredno obliko stalnega strokovnega spopolnjevanja (točke,..). "Mreže" so tudi "orodje" za pomoč šoli pri načrtovanju izboljšav na pomembnih področjih delovanja, saj šoli skozi voden procesni način izobraževanja zagotavljamo pomoč in svetovanje eno šolsko leto.

Udeleženci v projektu Mreže 1 (ravnatelji, člani razvojnih timov, učitelji) so v evalvaciji "mrež" pohvalili predvsem dobro premišljeni nabor vsebin in procesno izvedbo. Prav način izvedbe počasi sproži proces v šolo usmerjenega razmišljanja ... in zato so "mreže" primerne

za izobraževanje celotnih učiteljskih/vzgojiteljskih zborov. V izobraževanju "mreže" se srečajo vsi štirje stebri učenja (Delors 1996): "učiti se, da bi vedeli"; "učiti se, da bi znali delati"; "učiti se, da bi znali živeti v skupnosti in eden z drugim" in "učiti se biti", kot šola in kot posameznik.

Takšno izobraževanje lahko pomeni pomemben prispevek k bolj kakovostnemu delu v šolah in s tem uveljavlja možen pristop k boljši in uspešnejši šoli. V okviru projekta so sodelujoči ugotovili tudi "... pomembno je bilo, da smo se začeli vsi učitelji med seboj pogovarjati o za šolo (učence) pomembnih zadevah in skupaj pristopili k iskanju rešitev za prepoznane probleme." Verjamemo, da je model izobraževanja "Mreže" dober. S šolami in učitelji, ki se boste v mreže vključili, bomo model dodelali in izboljšali.

Izobraževanje je primerno za usposabljanje vseh zaposlenih v šolah. Poteka na dveh nivojih:

- na nivoju razvojnih timov (zaključena skupina s 25 do 35 udeleženci iz 6 do 8 šol) in
- na nivoju šole s celotnim učiteljskim/vzgojiteljskim zborom.

Vsebina:

- Izobraževanje MREŽE 1 usmerja učitelje na poslanstvo ter temeljne smotre šole. Učitelji na sodelovalen način opredelijo razvojne in tekoče prednostne naloge. V nadaljevanju opredelijo pomemben problem oziroma področje izboljšave, ki ga bo šola skušala tudi rešiti v okviru t.i. "akcije-izboljšave".
- Izobraževanje MREŽE 2 je osredotočen na razreševanje problema iz vnaprej razpisane teme, na katero je vezana tudi vsebina seminarja in kasneje izvedba "akcije-izboljšave".

Cilji izobraževanja:

- osvestiti šole (učitelje), da je njihovo temeljno poslanstvo "učenje in poučevanja" in da so vsi njihovi "pomembni problemi" s tem povezani ter jih usposobiti za iskanje "pravih problemov" in uvajanje možnih izboljšav,
- vzpostaviti medsebojno sodelovanje - učenje, spodbuditi sodelovalno kulturo na nivoju šole ter usposobiti učitelje za sodelovalno reševanje problemov,
- pripraviti načrt za "akcijo-izboljšavo", jo izpeljati in analizirati; izmenjati izkušnje v posamezni šoli in med šolami v mreži,
- usposobiti člane timov za spremljanje dela na šolah (samo-evalvacija) predvsem z vidika vzpostavljanja in vodenja procesa stalnih izboljšav (pristop k ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti).

Oblike in metode dela:

Udeleženci so v procesu izobraževanja aktivni, poleg vsebin jih predavatelji učijo uporabe aktivnih metod dela, ki jim bodo koristila pri nadaljnjem delu s sodelavci in tudi pri delu z učenci. V okviru izobraževanja "MREŽE" potekajo seminarji - izobraževanja za razvojne time, delavnice za ravnatelje in člane razvojnih timov, delavnice za celotne učiteljske zbore, "akcije-izboljšave" na šolah, priprava in izdaja publikacije.

Z besedo "akcija-izboljšava" smo poimenovali dejavnost (projekt, nalogo,...), ki jo načrtajo in izpeljejo učitelji na šoli, ob koncu pa učinke ovrednotijo glede na zastavljene cilje in vnaprej dogovorjena merila uspešnosti. Akcija-izboljšava mora biti vsebinsko usklajena s prednostnimi nalogami šole za tekoče leto, da ne bi dodatno obremenjevali učiteljev. Zato učitelji sami določijo "pomemben - pravi problem", ki mora biti dovolj konkreten, hkrati pa tudi dovolj kompleksen, da ga je vredno reševati na sodelovalni način. V okviru projekta so sodelujoče šole razreševale probleme na področjih kot: preverjanje in ocenjevanje učencev, disciplina, delovne navade učencev in domače naloge, urejenost šole in okolice, ... in na koncu ugotovile, da sploh ni bilo pomembno katero vsebino so obravnavale, pomembno je bilo, da so se vsi učitelji začeli med seboj pogovarjati o za šolo kot celoto pomembnih zadevah.

V letu 2006 bomo zaključili z delom v 6 Mrežah učečih se šol/vrtcev 1 – treh mrežah osnovnih šol, eni mreži osnovnih šol in vrtcev, eni mreži vrtcev in eni mreži srednjih šol. Pripravili bomo razpis za izvedbo novih Mrež 1 za osnovne, srednje šole in vrtce v šolskem letu 2006/07. Predvidevamo izvedbo 5 mrež1.

V izvedbo bomo še naprej vključevali strokovnjake s področja vzgoje in izobraževanja (dr. Bogdan Lipičnik, dr. Mitja I. Tavčar)

Zaključili bomo tudi s 6 Mrežami učečih se šol/vrtcev 2 in razpisali izvedbo v šolskem letu 2006/07. Razpisali bomo več tematskih področij (Razvijanje klime za uspešno delo, Strategije za preprečevanje, Vodenje razreda, Celostni pristop k državljski vzgoji, načrtujemo novo temo s področja IKT. V izvedbo bomo vključili zunanje sodelavce: doc. dr. Jano Kalin, Dorotejo Lešnik Mugnaioni, mag. Franca Prosnika, mag. Mitjo Sardoča, Cathie Holden, dr. Jože Rugelj.

Evalvacija programa:

- redna evalvacija v skladu s Pravilnikom o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju,
- notranja evalvacija vpliva načina dela v programu na šolo/vrtec kot organizacijo in na posameznike v njej.

Koordinatorica Mrež 1 in 2: Justina Erčulj

Koordinatorica Mrež 1: Polona Peček

Koordinatorica Mrež 2: Justina Erčulj

Izvajalci: Justina Erčulj, Meta Kamšek, Andrej Koren, Silvo Marinšek, Polona Peček, Silva Roncelli Vaupot, Andreja Trtnik Herlec, Nada Trunk Širca, Boris Černilec, Vinko Logaj in zunanji sodelavci.

#### 5.2.1.1 Mentorstvo novo imenovanim ravnateljem

Na podlagi rezultatov projekta v šolskem letu 2003/04 v katerem smo temeljito spremljali učinke in procese v skupini ravnateljev mentorjev in ravnateljev začetnikov ter evalvacij projekta in dalje programa (v šolskem letu 2004/05), ki je temeljila na pregledni raziskavi o najpogostejših problemih novo imenovanih ravnateljev in potrebnih znanjih ter področjih podpore smo izoblikovali:

- izbrali mentorje,
- program za usposabljanje mentorjev in začetnikov,
- mreže/strokovnih skupin ravnateljev.

S programom mentorstva nadaljujemo tudi v šolskem letu 2005/06, v katerega so vključeni mentorji in začetniki v štirih osnovnošolskih mrežah. V letu 2006 se bodo srečali 3 krat. Na vsebinska srečanja, ki so namenjena predstavitvi izbranih področij na katerih ravnatelji potrebujejo največ podpore bomo v sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki obravnavali teme, kot so: vodenje, motivacija, načrtovanje in hospitacije. Del srečanj je namenjen tudi predstavitvi dinamike in vsebine sodelovanja med mentorji in začetniki ter oblikovanju smernic.

Evalvacija programa:

- Pregledna raziskava vprašalnik ravnateljem, ki so na tem mestu 1-3 leta o najpogostejših problemih novo imenovanih ravnateljev

- Spremljavo projekta – sprotne (pomoč portfolio), končna z vprašalnikom in z intervjuji  
 Koordinator programa: Vinko Logaj  
 Izvajalci: Justina Erčulj, Andrej Koren, Tomas Tišler, Boris Černilec, Ivan Lorenčič, Polona Peček, Ksenija Mihovar Globokar, Vera Bevc in zunanji sodelavci

## 5.2.2 Projekti

### 5.2.2.1 Raziskava o vlogah in nalogah ravnateljev – priprava zasnove izobraževanja ravnateljev

Vloge in naloge ravnateljev so se v zadnjih letih zaradi številnih družbenih, ekonomskih in izobraževalnih sprememb spremenile. Prenova šolstva, timsko delo zaposlenih, vplivi okolja, vloga staršev, uvajanje sistemov za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti in druge spremembe zahtevajo drugačen način vodenja. Ravnatelji so poleg tega razpeti med nalogami, povezanimi z vodenjem šole kot organizacije, in nalogami vodenja pedagoškega procesa. Novim zahtevam in vlogam je treba prilagoditi tudi usposabljanje za vodenje šol in vrtcev.

V skladu s predvidenimi cilji projekta bomo v letu 2006:

- pripravili podrobnejšo analizo podatkov zbranih s pomočjo podrobnejših tedenskih zapisov del in nalog, ki so jih (septembra, januarja in junija) opravljali po 3 ravnateljice oziroma ravnatelji vrtcev, osnovnih in srednjih šol ter v decembru 2005 opravljenega skupinskega intervjuja
- opredelili spremembe v vodenju šol/vrtcev
- preverili cilje in vsebine usposabljanja ravnateljev v luči spremenjenih vlog in nalog

V letu 2007 bomo na podlagi aktivnosti v letu 2006 pripravili predloga in uvedli spremembe v programu usposabljanja ravnateljev

Koordinatorica: Justina Erčulj  
 Izvajalci: Andrej Koren, Justina Erčulj, Mateja Brejc

### 5.2.2.2 Ravnatelji raziskujejo svoje delo

V šolskem letu 2005/06 smo pričeli z izvedbo projekta Ravnatelji raziskujejo svoje delo, s katerim želimo združiti ravnatelje iz različnih vzgojno-izobraževalnih zavodov in različnih okolij. Predvidevamo, da bo takšna pestrost prispevala k nastajanju novega znanja o vodenju v vzgoji in izobraževanju v Sloveniji.

V projektu poleg Šole za ravnatelje sodeluje tudi British Council Slovenia. Vsak od partnerjev ima določene naloge, s katerimi želimo doseči naslednje cilje:

- narediti celovit pregled prakse usposabljanja ravnateljev v Sloveniji in drugih evropskih državah
- motivirati skupino ravnateljev, ki bodo izvedli akcijsko raziskavo v svoji šoli
- razviti program in gradiva za usposabljanje ravnateljev
- izvesti program s skupino izbranih ravnateljev
- nuditi podporo ravnateljem pri akcijskem raziskovanju v šolah
- vzpostavili e-okolje za spodbujanje sodelovanja med ravnatelji
- evalvirati program in njegov vpliv na strokovni razvoj ravnateljev
- seznaniti širšo strokovno javnost z rezultati



- oblikovati smernice za akcijsko raziskovanje ravnateljev kot podporo njihovem strokovnemu razvoju.

V projekt je vključenih 9 ravnateljev, ki so se v letu 2005 udeležili že dveh skupnih srečanj na katerih smo jim predstavili načela akcijskega raziskovanja in nenehnih izboljšav v šolah in vrtcih ter jih s pomočjo dr. Linde Devlin iz Univerze Wolverhampton v Veliki Britaniji seznanili s koraki akcijskega načrtovanja in izvedbe. Vzpostavili smo tudi e-učilnico, v kateri predstavljamo nadaljne korake projekta, objavljamo nekatera gradiva s področja akcijskega raziskovanja in predvsem s pomočjo usmerjenih in vodenih forumov spodbujamo sodelovanje med ravnatelji in nudimo odgovore na zastavljena vprašanja.

V letu 2006 bomo nadaljevali z aktivnostmi in jih predvidoma do junija 2006 zaključili.

Za šolsko leto 2006/07 bomo razpisali usposabljanje za akcijsko raziskovanje ravnateljev.

Koordinatorica: Justina Erčulj

Izvajalci: Justina Erčulj, Nada Trunk Širca, Andrej Koren, Mateja Brejc, Linda Devlin

### 5.2.3 Strokovna srečanja

#### 5.2.3.1 Strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev

Od 23. do 25. januarja 2006 bomo izpeljali VIII. strokovno srečanje pomočnikov ravnateljev - Celovit pristop k državljski vzgoji na šolah in v vrtcih

Vstop Slovenije v EU in uresničevanje lizbonske strategije sta v središče izobraževalnih politik in organizacije sistema vzgoje in izobraževanja umestila tudi krepitev temeljnih načel demokratične politične ureditve, ki je eden od najpomembnejših ciljev izobraževanja za demokratično državljanstvo. Hkrati prinaša vključitev vsebin s širšega področja državljske vzgoje v šolski kurikulum tudi pomembne vsebinske in didaktične novosti, saj so prav šole tiste, ki učencem in dijakom lahko ponudijo številne priložnosti za razvijanje zavesti o državni pripadnosti, njeni kulturni in jezikovni dediščini ter raznolikosti in obenem spodbujajo strpnost kot eno od občih kulturnih in civilizacijskih vrednot. Med najpomembnejše naloge pri uveljavljanju izobraževanja za demokratično državljanstvo znotraj javnega sistema vzgoje in izobraževanja torej spada oblikovanje učinkovitih strategije vključevanja tega vsebinskega področja na različnih ravneh vzgoje in izobraževanja ter razvijanje inovativnih modelov v šolski praksi.

K sodelovanju bomo povabili dr. Mirjano Nastran Ule, mag. Mitjo Sardoča. Ob državljski vzgoji bomo pripravili še druge teme, ki jih bodo predvidoma izvajali dr. Gabi Čačinovič, mag. Alojz Širec in mag. Darko Zupanc.

#### 5.2.3.2 X. posvet VODENJE v izobraževanju

Posvet bo od 3. do 5. aprila 2006. Tema: Vodenje razreda.

Podrobnejša evalvacija, ki smo jo izvedli na posvetu aprila 2005 je pokazala, da se večina udeležencev posveta udeležuje redno ali občasno, posebej so izpostavili aktualnost izbranih vsebin in njihovo koristnost za osebnostni in strokovni razvoj. Na podlagi ugotovitev bomo posebno pozornost namenili:

- izbiri in pripravi vsebine posveta (vključevanje zunanjih predavateljev, vsebine s področij standardov kakovosti v šolah, profesionalnega razvoja organizacij, primeri iz zakonodaje...) in v okviru programa zagotovili čas namenjen izmenjavi izkušenj udeležencev – aktivne oblike dela, razprave itd.
- pripravi gradiv (več gradiv, vključujejo naj tudi povzetke plenarnih predavanj, gradiva bodo dostopna na spletni strani ŠR),
- časovni in vsebinski razporeditvi referatov in tematskih sekcij

Izvajalci: vsi zaposleni

#### 5.2.4 Izdajanje publikacij in strokovnih revij

Izdali bomo knjigo s tematskih področij Mrež II – Celostni pristop k državljski vzgoji  
V letu 2006 bomo izdali 3 številke revije VODENJE v vzgoji in izobraževanju.

#### 5.2.5 V šolo usmerjeno izobraževanje

Na javnem razpisu MŠŠ, za zbiranje programov za učiteljske in vzgojiteljske zборе za šolski leti 2004/05 in 2005/06 so bili izbrani 8 urni programi ŠR, na naslednjih področjih:

- Psihosocialne potrebe in razvojne težave učencev v osnovni šoli (nasilje v šoli)
- Komunikacijske spretnosti učitelja v osnovni šoli
- Skupinsko poučevanje v srednji šoli
- Komunikacija s starši otrok, ki so vključeni v vrtec
- Timsko delo v osnovni šoli
- Usposabljanje pedagoških delavcev v srednjih šolah za delo z dijaki s posebnimi potrebami
- Vsak je lahko uspešen – razrednik v učeči se šoli

Število izpeljav posameznega programa bo odvisno od dogovorov s šolami, vrtci in domovi. Zaradi števila šol in vrtcev vključenih v druge programe ŠR (Mreže učečih se šol), ne predvidevamo večjega števila izvedb.

Evalvacija programov:

- redna evalvacija v skladu s Pravilnikom o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju

Izvajalci: Silvo Marinšek, Andreja Trtnik Herlec, Justina Erčulj

#### 5.2.6 Nadaljevalni program

Nadaljevalne programe bomo izvedli med 13. in 16. februarjem 2006. Vsebine določamo na podlagi evalvacij in po dogovoru z združenji ravnateljic in ravnateljev vrtcev, osnovnih in srednjih šol. Tema nadaljevalnega programa 2006 bodo komunikacija in odnosi z javnostmi. K sodelovanju bomo povabili Natašo Pirc Musar, dr. Marka Milosavljeviča, Mileno Gačešo. Obravnavali pa bomo tudi teme s področja prioritet stalnega strokovnega spopolnjevanja (mag. Iztok Retar), zakonodaje (Ksenija Mihovar Globokar, Miran Kalčič), informatizacije šolstva (dr. Dušan Lesjak) in novih standardov v finančnem poslovanju (dr. Tatjana Horvat)

Evalvacija programov:

- redna evalvacija v skladu s Pravilnikom o nadaljnem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju,

Izvajalci: Justina Erčulj, Andrej Koren, Silva Roncelli Vaupot, Anita Trnavčević, Andreja Trtnik Herlec, Nada Trunk Širca, Ksenija Mihovar Globokar in zunanji sodelavci

## 5.2.7 Mednarodna dejavnost

### 5.2.7.1 Sodelovanje v projektih

Kot partnerji bomo sodelovali v naslednjih tri letnih projektih:

COLLIER – Collaborative Learning for Visionary Leadership (Socrates, Comenius 2.1., 2005 – 2007)

Cilji projekta:

- izboljšati kakovost vodenja šol v šolah držav, ki bodo sodelovale v projektu
- vzpostaviti učečo se skupnost ravnateljev in strokovnjakov
- vzpostaviti 'blended' sodelovalno učno okolje, ki bo temeljilo na srečanjih 'v živo' in preko interneta (online)

Ciljni skupini:

- ravnatelji in strokovnjaki iz držav, ki bodo sodelovale v projektu

Dejavnosti:

- vzpostavitev skupnosti ravnateljev in strokovnjakov, ki bodo sodelovali pri razvijanju programa, da bi s tem zagotovili primernost in ustreznost programa
- razvoj sodelovalnih online učnih sposobnosti v primernem e-okolju; osredotočenje učenja in poučevanja na uporabo akcijskega raziskovanja za izboljšanje kakovosti v izobraževanju; omogočiti uporabo e-okolja v katerem bodo ravnatelji lahko sodelovali v mednarodnih skupnostih. Poudarek bo na načrtu projekta, raziskovalnih metodah in dostopu do ustrezne literature.

Rezultati:

- Vzpostavitev e-okolja dostopnega vsem udeležencem in razvoj e-učenja
- Članstvo v mednarodni skupnosti praktikov
- Mreža ravnateljev usposobljenih za akcijsko raziskovanje
- Študije primerov, ki bodo podarjale dobro prakso in vizionarsko vodenje

Partnerji v projektu: Center for Vidergaende Uddannelse Sonderjylland, Danska (koordinator), Anadolu Universitesi, Turčija, Kingston University, Velika Britanija, Anglia Polytechnic University, Velika Britanija, OCTAAF P. C: Academie voor Schoolmanagement, Nizozemska, Fachhochschule Flensburg, Nemčija

Sodelujeta: Justina Erčulj in Mateja Brejc

STELLA - The stimulation of eLearning for life long learning for adults (Socrates, Grundtvig 2, 2006 – 2008)

V letu 2006, bomo skupaj s partnerji iz Belgije (koordinator), Nemčije, Cipra, Španije, Francije, Italije in Poljske sodelovali pri pripravi prijave projekta Grundtvig 2 – učna partnerstva.

Cilj projekta je spodbuditi vseživljenjsko učenje odraslih s pomočjo e-izobraževanja. V okviru partnerstva bomo ustvarili 'bazo e-izobraževanja', s katero se bodo institucije lahko posvetovale o tem, kako odrasle stimulirati za vseživljenjsko učenje.

Učna partnerstva imajo več medsebojno povezanih ciljev. Uporabljen bo STARE (situation-task-action/activities-results-evaluation) model.

Predvideno trajanje projekta: oktober 2006 – oktober 2008

Sodelujeta: Mateja Brejc in Justina Erčulj

Sodelovanje z litvanskim ministrstvom za šolstvo

V letu 2005 smo vzpostavili sodelovanje z litvanskim ministrstvom za šolstvo, na področju nenehnih izboljšav z razvijanjem sodelovanja med šolami. Svetujemo pri oblikovanju in izvedbi projekta na področju nenehnih izboljšav. Za leto 2006 predvidevamo zaključek sodelovanja in kandidiranje za pridobitev projekta, ki ga bo litvansko ministrstvo razpisalo v okviru Evropskih strukturnih skladov.

Sodelujeta : Justina Erčulj in Andrej Koren

#### 5.2.7.2 Organizacija mednarodnih konferenc

Predavatelji Šole za ravnatelje že vrsto let aktivno sodelujemo v različnih mednarodnih združenjih. To sodelovanje je omogočilo, da smo kandidirali in pridobili organizacijo dveh velikih mednarodnih konferenc. Tako bomo v letu 2006 pripravili konferenci, ki bosta ponudili možnost sodelovanja in promocije slovenskim institucijam in strokovnjakom s področja izobraževanja.

ATEE (Association of Teacher Education in Europe) 2006

Od 21. do 25. oktobra 2006 bo Šola za ravnatelje skupaj Pedagoško fakulteto Univerze v Ljubljani organizirala mednarodno konferenco združenja ATEE z naslovom *Sodelovalna partnerstva pri izobraževanju učiteljev (Co-operative partnerships in teacher education)*

Predvidena tema konference:

Sodelovalna partnerstva v izobraževanju učiteljev so močno povezana s strokovnim razvojem učiteljev. Ponujajo številne in pomembne priložnosti za tesnejše povezovanje in skupno odgovornost za oblikovanje, razvoj in širjenje znanja. Zaradi tega morajo ustanove, ki se ukvarjajo z izobraževanjem učiteljev, tesno sodelovati s šolami, lokalnim okoljem, delodajalci in drugimi udeleženci. Še več, partnerstva lahko razumemo kot model dejavnega sodelovanja v vseživljenjskem učenju in strokovnem razvoju, ki je usmerjen v skupno načrtovanje in izvedbo dejavnosti za strokovni razvoj. Konferenca odpira teoretična vprašanja in razprave o moči sodelovalnih partnerstev pri izobraževanju učiteljev. Ponuja tudi priložnosti za izmenjavo mnenj in dobre prakse in hkrati za sklepanje novih partnerstev vseh, ki se ukvarjamo z izobraževanjem učiteljev.

Predkonferenca bo 21. oktobra 2006 na Pedagoški fakulteti v Ljubljani, konferenca pa od 21. – 25. oktobra v Kongresnem centru Bernardin, Portorož.

Na konferenci pričakujemo okrog 300 udeležencev.

Organizacijski odbor: dr. Andrej Koren, dr. Justina Erčulj, Mateja Brejc in dva predstavnika Pedagoške fakultete

## International Congress for School Effectiveness and School Improvement - ICSEI 2007

V sodelovanju s Fakulteto za management Koper, Univerze na Primorskem bomo od 2. do 6. januarja 2007 organizirali mednarodno konferenco združenja ICSEI z naslovom *Strokovni izzivi za učinkovitost in nenehno izboljševanje šol v času vse večje odgovornosti* (Professional Challenges for School Effectiveness and Improvement in the Era of Accountability)

ICSEI povezuje raziskovalce, politike, ravnatelje, učitelje, šolske administratorje in druge strokovnjake v več kot 60 državah. Namen je izmenjava idej, promoviranje raziskav, vzpodbujanje primerov dobre prakse za vzpodbujanje kvalitete in enakosti izobraževanja za vse učence.

Na 20. kongresu ICSEI v Portorožu pričakujemo okrog 600 udeležencev iz več kot 50 držav.

Tema kongresa:

Zunanja preverjanja znanja, kazalniki kakovosti in druge pobude izobraževalnih oblasti, ki se uvajajo v svetu, so spremenile vprašanja odgovornosti, avtonomije in profesionalizma. Odnos med njimi postaja vse pomembnejši v teoriji, raziskovanju in izobraževalni praksi, saj spodbuja izmenjavo različnih izkušenj in odpira mednarodni diskurz.

Konferenca odpira možnost za razpravo o vprašanih odgovornosti, deprofesionalizacije in reprofesionalizacije v spreminjajočem se okolju, tako da jih povezuje z učinkovitostjo in nenehnih izboljševanjem šol.

Udeleženci bodo z referati, na okroglih mizah in ob plakatih obravnavali naslednja področja:

- Odgovornost in avtonomija – ali obstaja povezava med njima?
- Globalni in nacionalni odzivi v okolju odgovornosti in različnosti
- Strokovni odzivi na zahteve odgovornosti do družbe
- Primeri uspešne prakse pri vodenju, učenju in poučevanju

2. januarja bo organizirana predkonferenca za študente in raziskovalce.

### 5.2.7.3 Sodelovanje na mednarodnih konferencah

Predvidoma bomo aktivno bomo sodelovali na mednarodnih konferencah:

- ICSEI (International Conference on School Effectiveness and Improvement), 3.-6. januar 2006, Florida, ZDA)
- ENIRDEM (European Network for Improving Research and Development in Educational Management), september 2006, Wales, Velika Britanija
- EDEN (European Distance and E-learning Network), 14.-17. junij 2006, Dunaj, Avstrija
- AERA (American Educational Research Association), 7.-12. april 2006, San Francisco, ZDA

Na konferencah bomo predstavljali svoje raziskave, nadgrajevali pa bomo tudi predstavitve o občutljivosti prenosa izkušenj med državami oziroma šolskimi sistemi, ki smo jih že imeli.

### 5.2.7.4 Objave prispevkov v tujih strokovnih revijah

Načrtujemo objave člankov v tujih strokovnih revijah in zbornikih mednarodnih konferenc.

#### 5.2.7.5 Sodelovanje z JV Evropo – Tuzlanski kanton

Na podlagi pogodbe s Fondom Otvoreno društvo-BIH, z ministrstvom za šolstvo Tuzlanskega kantona Bosne-Hercegovine nadaljujemo vzpostavitev sistema usposabljanja ravnateljev in izobraževanja njihovih predavateljev.

Skupino 17 ravnateljev in vodilnih delavcev Ministrstva in Zavoda za šolstvo tuzlanskega kantona smo vključili v usposabljanje za pripravo programov izobraževanja ravnateljev v BIH. V šolskem letu 2005/06 bodo študenti nadaljevali podiplomski študijski program Management v izobraževanju, ki ga izvajamo v sodelovanju s Fakulteto za management v Kopru v skladu s franšizo z Manchester Metropolitan University iz Velike Britanije.

V letu 2006 bomo nadaljevali sodelovanje s svetovanjem pri pripravi programa usposabljanja in vzpostavitvi institucije.

Koordinator: Andrej Koren

#### 5.2.7.6 Sodelovanje z institucijami v tujini

Institucije s katerimi že sodelujemo:

- Manchester Metropolitan University, Crewe+Alsager Faculty, Velika Britanija
- Wolverhampton University, Velika Britanija
- University of Calgary
- Rektorsutbildningen (Centre for School management Training), Göteborg, Švedska
- Barn-och ungdomsförvaltningen (Directorate of Education), Karlstads kommun, Švedska
- Kauno technologijos universiteto regioninis distancinio mokymo centras, Kaunas, Litva
- Strokovna združenja: ENIRDEM, ICSEI, ATEE, EERA, AERA
- Open Society Education Program South East Europe OSEP-SEE, OSI-ESP
- Columbia University New York
- Ministrstvo za šolstvo, Tuzlanski kanton, Univerza v Tuzli, Bosna-Hercegovina
- Universitaire Faculteiten Sint Ignatius Antwerpen, Belgija
- Masarykova univerzita v Brne, Češka
- Fontys Pabo Tilburg, Nizozemska
- Centrum Rozwoju Kierowniczki Kadry Oswiatowej, Wydział Pedagogiki i Psychologii, Uniwersytet Slaski, Poljska
- Institutionen för lärarutbildning Uppsala Universitet, Švedska
- Metodické centrum Banská Bystrica, Slovaška
- Center for Vidergaende Uddannelse Sonderjylland, Danska
- Anadolu Üniversitesi, Turčija
- Kingston University, Velika Britanija
- Anglia Polytechnic University, Velika Britanija
- OCTAAF P. C: Academie voor Schoolmanagement, Nizozemska
- Fachhochschule Flensburg, Nemčija
- Ministrstvo za šolstvo – Litva
- USAID
- Worldlearning Makedonija

### **5.3 Programi, ki jih bomo izvedli po naročilu Ministrstva za šolstvo in šport**

#### 5.3.1 Strokovni posveti ravnateljic in ravnateljev

Po dogovoru z MŠŠ bomo z ostalimi javnimi zavodi sodelovali pri vsebinski pripravi in izvedbi naslednjih srečanj:

- Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev vrtcev
- Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev osnovno šolstvo
- Strokovno srečanje ravnateljic in ravnateljev srednje šolstvo
- Strokovno srečanje ravnateljev višjih šol
- Strokovno srečanje vodstvenih delavcev s področja izobraževanja odraslih,

Koordinator: Andrej Koren

Izvajalci: vsi zaposleni

#### 5.3.2 Sodelovanje z JV Evropo

Z Univerzo v Ljubljani, Pedagoško fakulteto, Centrom za študij edukacijskih strategij (CEPS), Ministrstvom za šolstvo in šport ter drugimi javnimi zavodi s področja vzgoje in izobraževanja smo sklenili Dogovor o donaciji strokovne pomoči (15 ekspertnih dni) v okviru programa Pakta stabilnosti v Jugovzhodni Evropi.

#### 5.3.3 Sodelovanje v komisiji za kakovost na področju vzgoje in izobraževanje

Skupaj z ostalimi javnimi zavodi bomo še naprej sodelovali v komisiji na kakovosti v vzgoji in izobraževanju.

Izvajalci: Andrej Koren

#### 5.3.4 Improving School Leadership – mednarodni projekt v okviru OECD

V dogovoru z Ministrstvom za šolstvo in šport načrtujemo vključitev v projekt OECD na temo IMPROVING SCHOOL LEADERSHIP. Gre za dve letni projekt na temo vodenja v izobraževanju v katerem bodo sodelovale članice OECD.

Rezultat bo mednarodna študija, kjer bo vsaka država pripravila svojo podrobno analizo področja vodenja šol. Namen analize je odkriti področja, ki so v posamezni državi potrebne izboljšav in hitrejšega razvoja.

Sodeluje: Andrej Koren

#### 5.3.5 Sodelovanje v projektu MoFAS

V skladu z dogovorom na MŠŠ in dopolnitvijo Letnega delovnega načrta smo se v Šoli za ravnatelje v šolskem letu 2005/06 vključili v izvedbo projekta MoFAS na področju poklicnega srednjega šolstva.

V dejavnost projekta smo vključeni z različnimi dejavnostmi:

- sodelovanje z MDF Consultancy & Training iz Nizozemske
- priprava na izobraževanje ravnateljev in drugih strokovnih delavcev za MoFAS
- priprava na sodelovanje z drugimi javnimi zavodi pri uresničevanju projekta
- proučevanje nizozemskih izkušenj.

Izkušnje pri delu v MoFASU v letu 2005 smo deloma že izkoristili in jih vnašamo v delo v projektih s srednjimi šolami: projekt sodelovanja srednjih šol z okoljem, projekt Evropskega socialnega sklada Biotehniška področja, najbolj učeča se okolja za šole živilske stroke.

Hkrati načrtujemo vključitev ustreznih vsebin v izobraževanja v letu 2006. Vključili jih bomo v nadaljevalne module šole za ravnatelje, izbirne vsebine programa šola za ravnatelje, druge oblike izobraževanj.

Pomembno se nam zdi, da mora izobraževanje zajeti veliko področij, saj so cilji projekta širši kot le uvajanje sprememb na področju financiranja.

Koordinator: Silvo Marinšek

### 5.3.6 Projekti evropskih strukturnih skladov

V okviru financiranja evropskih strukturnih skladov bomo v letu 2006 nadaljevali z izvajanjem dveh projektov usposabljanja ravnateljev na področju razvoja človeških virov, enega projekta usposabljanja ravnateljev in pomočnikov na področju uvajanja informacijsko komunikacijske tehnologije. Izpeljali bomo en program za profesionalni razvoj strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju.

Poleg tega bomo za leto 2006 pripravili še šest projektov s področja razvoja človeških virov.

Projekti in program, ki jih nadaljujemo iz preteklih let:

#### 5.3.6.1 Spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela

Kratek opis bistva projekta / ideje projekta:

Temeljni cilj projekta je spodbuditi in usposobiti ravnatelje za bolj sistematično spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela in ta proces povezati z načrtovanjem in evalvacijo učiteljeve poklicne kariere.

Cilji projekta:

- umestiti ravnateljevo vlogo pri razvoju, načrtovanju in evalvaciji poklicnega razvoja učiteljev
- spoznati in presoditi različne oblike spremljanja učiteljevega dela in njegovega strokovnega izpopolnjevanja
- spodbujati hospitiranje kot temeljno obliko spremljanja in usmerjanje učiteljevega dela
- usposobiti ravnatelje za spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela in spodbujanje njegovega strokovnega izpopolnjevanja
- izvajati spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela v praksi
- evalvirati različne oblike spremljanja učiteljevega dela
- izdati publikacijo o spremljanju in usmerjanju učiteljevega dela ter o spodbujanju strokovnega izpopolnjevanja

Vodja projekta: Justina Erčulj



### 5.3.6.2 Usposabljanje ravnateljev za spodbujanje sodelovanja z okoljem in skupne projekte

Kratek opis bistva projekta / ideje projekta

Namen projekta je spodbuditi ravnatelje in šole za sodelovanje z okoljem. Ob sodelovanju in odpiranju v okolje bomo šole vzpodbudili k sodelovanju s podjetji in k pridobivanju ter izvedbi skupnih projektov.

Cilji projekta:

- usposobiti ravnatelje in druge zaposlene za prepoznavanje okolja, vzpodbujanje odzivnosti in sodelovanje z okoljem
- ravnatelje vzpodbuditi k aktivnemu vključevanju v pripravo regionalnih in lokalnih razvojnih programov v okolju in k ponudbi različnih programov in dejavnosti za povezovanje šol z okoljem
- ravnateljem predstaviti vlogo razvojnih agencij in centrov za razvoj ter programov EU na področju izobraževanja
- oblikovati povezave med šolami in organizacijami v regiji in jih usposobiti za pridobivanje skupnih projektov v okviru državnih in evropskih programov ter strukturnih skladov
- ravnatelje spodbuditi, da bodo v okolju prepoznavali potrebe po načrtovanju in izvajanju programov, ki omogočajo hitrejši razvoj manj razvitih območij
- oblikovati konkretne programe
- pri ravnateljih spodbuditi povezovanje med šolstvom in gospodarstvom
- izdati publikacijo

Vodja projekta: Vinko Logaj

### 5.3.6.3 Vodenje za spodbujanje informacijsko komunikacijske tehnologije na šolah

Kratek opis bistva projekta / ideje projekta

Usposobiti vodstvene delavce vzgojno izobraževalnih zavodov, da bodo lahko bolj sistematično pristopili k spodbujanju, uporabi in spremljanju informacijsko komunikacijske tehnologije (IKT) pri poučevanju in učenju na šoli.

Cilji projekta

Cilji projekta so razviti celovit pristop k razumevanju vloge IKT na šoli. Usposobiti strokovni tim (npr. ravnatelj, pomočnik, računalničar) za posnetek stanja, IKT na šoli. Razviti strategije in načine spodbujanja in spremljanja uporabe IKT na šoli ter pripraviti model celovitega pristopa k uporabi IKT na šoli.

### 5.3.6.4 Učitelj - vodja razreda

V letu 2006 bomo izpeljali drugo ponovitev programa za profesionalni razvoj strokovnih delavcev Učitelj – vodja razreda. Cilj programa je opredeliti vlogo učitelja kot vodje v razredu, usposobiti udeležence za analizo lastnega vodenja razreda s poudarkom na vzpostavljanju pozitivne klime.

Nosilka/izvajalka programa: dr. Justina Erčulj

Predlagani novi programi:

### 5.3.6.5 Svetovanje kot pomoč v strokovnem razvoju ravnateljev s poudarkom na upravljanju finančnih virov (I: Upravljanje finančnih virov)

Kratek opis bistva projekta / ideje projekta

Namen projekta je vzpostaviti sistem svetovanja ravnateljem kot pomoč v njihovem strokovnem razvoju, pri čemer gre za povezovanje teoretičnih izhodišč o vodenju šol in praktičnih rešitev na področju upravljanja s finančnimi viri v specifičnem kontekstu šole. Svetovanje bo temeljilo na celoviti presoji metodik svetovalnega pogovora z ravnateljem in upravljanja s finančnimi viri.

Cilji projekta:

Ob različnih oblikah usposabljanja ravnateljev (program šole za ravnatelje, mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, akcijsko raziskovanje in druge oblike) se je pokazala izrazita potreba po individualnih rešitvah nekaterih problemov v specifičnem okolju posamezne šole in na sepcifičnih področjih. To pa lahko uspešno zagotovimo s svetovanjem ravnateljem. Pri tem se zavedamo, da je problematika široka, zato v projektu želimo vzpostaviti sistem, ki bo zagotavljal učinkoviti svetovanje na različnih področjih ravnateljevega dela. S tem povezujemo teoretična izhodišča vodenja v izobraževanju in aplikacijo v konkretno okolje posamezne šole.

Cilji projekta:

- razviti instrumente za presojo vodenja šole na področju upravljanja finančnih virov
- poskusno izvesti presojo poslovanja šole na področju upravljanja finančnih virov
- identificirati ključna področja izboljšav;
- oblikovati metode svetovanja za izbrana področja;
- načrtovati in poskusno izvesti svetovalno metodo;
- evalvirati učinke svetovalne metode;
- oblikovati sistem svetovanja ravnateljem na področju upravljanja finančnih virov;
- izdati publikacijo in pravilnike s primeri dobre prakse;
- pripraviti priporočila ustanoviteljem šol in Ministrstvu za šolstvo in šport na področju upravljanja finančnih virov v šolah.

Pričakovani rezultati:

- instrumenti za ugotavljanje stanja na področju upravljanja finančnih virov;
- poskusna izvedba svetovanja na področju upravljanja finančnih virov;
- oblikovanje sistema svetovanja na področju upravljanja finančnih virov ravnateljem kot pomoč njihovem strokovnemu razvoju;

publikacija in pravilniki na področju upravljanja finančnih virov s primeri dobre prakse kot pomoč ravnateljem

Vodja projekta: dr. Andrej Koren

### 5.3.6.6 Svetovanje kot pomoč v strokovnem razvoju ravnateljev; presoja vodenja in svetovanje na šoli (II: Svetovanje ravnateljem)

Namen projekta je vzpostaviti sistem svetovanja ravnateljem kot pomoč v njihovem strokovnem razvoju, pri čemer gre za povezovanje teoretičnih izhodišč o vodenju šol in praktičnih rešitev v specifičnem kontekstu šole. Svetovanje bo temeljilo na celoviti presoji vodenja in metod svetovalnega pogovora z ravnateljem.

Cilji projekta:

Ob različnih oblikah usposabljanja ravnateljev (program šole za ravnatelje, mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, akcijsko raziskovanje in druge oblike) se je pokazala izrazita

potreba po individualnih rešitvah nekaterih problemov v specifičnem okolju posamezne šole. To pa lahko uspešno zagotovimo s svetovanjem ravnateljem. Pri tem se zavedamo, da je problematika široka, zato v projektu želimo vzpostaviti sistem, ki bo zagotavljal učinkoviti svetovanje na različnih področjih ravnateljevega dela. S tem povezujemo teoretična izhodišča vodenja v izobraževanju in aplikacijo v konkretno okolje posamezne šole.

Cilji projekta:

- razviti instrumente za presojo vodenja šole;
- poskusno izvesti presojo vodenja;
- identificirati ključna področja izboljšav;
- oblikovati metode svetovanja za izbrana področja;
- načrtovati in poskusno izvesti svetovalno metodo;
- evalvirati učinke svetovalne metode;
- oblikovati sistem svetovanja ravnateljem;
- izdelava poročila o svetovanju ravnateljem

Pričakovani rezultati:

- instrumenti za ugotavljanje stanja na posameznih področjih vodenja šole;
- poskusna izvedba svetovanja;
- oblikovanje sistem svetovanja ravnateljem kot pomoč njihovem strokovnemu razvoju
- poročilo

Vodja projekta: Justina Erčulj

#### 5.3.6.7 Usposabljanje ravnateljev za spremljanje in usmerjanje sodelovanja med učitelji in starši s poudarkom na preprečevanju in upravljanju kriznih situacij

Kratek opis bistva projekta / ideje projekta:

Projekt sega na aktualno področje sodelovanja med šolo in starši in poskuša opredeliti vlogo ravnatelja pri tem, še zlasti v kriznih in kritičnih situacijah. Z izvedbo projekta se želimo prepričati, kako ravnatelji vidijo, razumejo in ocenjujejo relacije in komunikacije med učitelji in starši, in kako se v konkretnih situacijah odzivajo. Posebej smo pozorni na morebitna razhajanja, nestrinjanja, konflikte ter na načine reševanja. V praksi skupaj ugotavljamo stopnjo usposobljenosti ravnateljev za reševanje tovrstnih problemov in odkrivamo, katera znanja in spretnosti pri delu s starši in učitelji kaže dopolniti oz. razviti. Predavanja, delavnice in treningi v okviru projekta naj bi morebitne vrzeli zapolnili. Program usposabljanja ravnateljev bo po pilotskem preizkusu, evalvaciji in širši predstavitvi, izšel kot priročnik za ravnatelje.

Cilji projekta:

Projekt naj bi prispeval h globljemu razumevanju relacij in komunikacij med učitelji in starši v slovenskem prostoru. Prav globlje razumevanje naj bi predvsem ravnatelje privedlo do iskanja novih, drugačnih poti in oblik sodelovanja med učitelji in starši. Problem 'vtikanja staršev (laikov) v delo ekspertov', kar domnevno povzroča najbolj resne konflikte med učitelji in starši, naj bi se vsaj pokazal v drugačni luči, če že ne rešil. Pri delu utegnemo naleteti tudi na problem vzpostavljanja in vzdrževanja discipline v šoli, v oddelku, kar spet kliče po sodelovanju učiteljev in staršev. Cilj projekta je izdati priročnik za usposabljanje ravnateljev za delo z učitelji in starši.

Vodja projekta: Silvo Marinšek

#### 5.3.6.8 Udejanjanje otrokovih pravic v kontekstu šole

Kratek opis bistva projekta / ideje projekta:

V okviru projekta bomo spodbudili in usposobili ravnatelje in učitelje za sistematično spremljanje in udejanjanje otrokovih pravic in za zmanjševanje števila kršitev v šoli.

Cilji projekta:

Z usposabljanjem ravnateljev in učiteljev moramo preprečevati naraščajoče število kršitev otrokovih pravic, kot se kažejo v letnem pripadu pobud s področja vzgoje in izobraževanja (s strani staršev in učencev) varuhu človekovih pravic. Ker gre le za vrh ledene gore, je še kako pomembna promocija otrokovih pravic, prepoznavanje in ugotavljanje kršitev pravic s pomočjo analize pobud staršev in otrok varuhu človekovih pravic zaradi kršitev v šolskem okolju. Projekt se loteva problema implementacije Konvencije o otrokovih pravicah (KOP) v šoli, odnosa učiteljev do učencev in komuniciranja šole s starši ob konfliktih.

Rezultati:

- boljše poznavanje in zavedanje otrokovih pravic in odgovornosti pri strokovnih delavcih v vzgoji in izobraževanju,
- 60 usposobljenih ravnateljev in pomočnikov ter 30 učiteljev.
- publikacija.
- študije primerov, ob katerih bomo usposabljali strokovne delavce v vzgoji in izobraževanju za ustrezno preprečevanje in prepoznavanje kršitev ter ustrezno ukrepanje

Vodja projekta: mag. Andreja Trtnik Herlec

#### 5.3.6.9 Usmerjanje učiteljevega dela v preoblikovanje šolske kulture z namenom povečanja identifikacije učiteljev in učencev s šolo in s krepitvijo pozicioniranja šole v lokalnem okolju

Kratek opis bistva projekta / ideje projekta:

Namen projekta je oblikovati izhodišča in pripraviti koncept za delo v šoli ter spodbuditi in usposobiti ravnatelje, da bodo lahko bolj sistematično pristopili k ustvarjanju pozitivnega »imidža« šole in k vodenju v posebno vrsto kulture šole tako, da bodo učitelji bolj orientirani v zadovoljevanje pričakovanj, potreb in želja dijakov, staršev ter širšega šolskega okolja, pri tem pa bodo zadovoljevali svoje potrebe in potrebe šole, v kateri so zaposleni.

Cilji projekta:

- Predstaviti kompetence ravnatelja za odkrivanje in usklajevanje skupnih interesov učiteljev, dijakov, učencev in staršev.
- Spoznati in presoјati različne koncepte in strategije, ki jih ravnatelji lahko uporabljajo za usmerjanje učiteljevega dela, da bodo učitelji orientirani v učence, starše in šolo.
- Seznaniti ravnatelje s tehnikami za identifikacijo potreb učiteljev, šole, učencev, dijakov, staršev in širšega okolja.
- Umestiti ravnateljevo vlogo pri odzivanju učiteljev na potrebe dijakov in staršev.
- Usposobiti ravnatelje za usmerjanje zaposlenih k ustvarjanju pozitivnega »imidža« šole v okolju.
- Spremljati in usmerjati aktivnosti ravnateljev pri implikaciji tistih strategij za vodenje kolektiva, ki povečujejo usmerjenost v učence, dijake in starše.
- Spremljati in usmerjati aktivnosti ravnateljev pri implikaciji tistih strategij za vodenje kolektiva, ki povečujejo pri učencih, dijakih, starših in učiteljih pripadnost šoli.

Vodja projekta: Vinko Logaj

#### 5.3.6.10 Podpora ravnateljem pri uvajanju učiteljev novincev

Kratek opis bistva projekta / ideje projekta:

Temeljni cilj projekta je raziskati profesionalno učenje učiteljev novincev in na osnovi spoznanj ravnateljem predlagati možnosti in načine za uspešno uvajanje učiteljev novincev.

Cilji projekta:

Vloga ravnateljev pri mentorstvu učiteljem je večplastna (Pravilnik o pripravništvu in strokovnih izpitih, 2002). Med drugim določi skupaj z mentorjem program pripravništva in oceni praktične nastope. Pri uvajanju novih učiteljev pa je še posebej pomembno, da ravnatelj zagotovi ustrezno organizacijsko okolje, ki spodbuja učenje vseh zaposlenih (Hargreaves, 2005). Projekt je zasnovan tako, da bo omogočil primerjalno študijo uvajanja učiteljev novincev v Veliki Britaniji, na Škotskem in v Sloveniji ter raziskavo o organizacijskih pogojih in ravnateljevi vlogi, ki omogočajo učiteljem novincem čim uspešnejši začetek poklicne poti.

Pričakovani rezultati projekta:

- primerjalna študija
- raziskava z učitelji novinci na izbranih srednjih šolah
- smernice in priporočila za ravnatelje

Vodja projekta: Justina Erčulj

#### 5.3.6.11 Usposabljanje ravnateljev za uspešno vodenje profesionalnega razvoja Učiteljev

Kratek opis bistva projekta / ideje projekta

S projektom bomo preučili dosedanjo prakso dela ravnateljev na področju vodenja profesionalnega razvoja učiteljev in ga s pomočjo izsledkov tega projekta in pripadajoče študije nadgradili v nov program usposabljanja ravnateljev na področju profesionalnega razvoja učiteljev.

Cilji projekta:

Projekt izhaja iz dejstva, da so vodje, v našem primeru ravnatelji ne samo na pravno-formalni, pač pa tudi na moralno-etični strani odgovorni za profesionalni razvoj učiteljev. S projektom bomo pomagali ravnateljem pri njihovem delu, da bodo profesionalno boljše opremljeni za svoje delo. Pričakovani rezultat je kombinacija vedenja, novega znanja in primerov dobre prakse s pomočjo katerih bomo lahko postavili nov modul/program svetovanja ravnateljem v obliki seminarskega dela in v obliki svetovanja na delovnem mestu. S tem bomo nadgradili in dvignili raven ravnateljevega dela z učitelji. Cilji projekta so:

- usposobiti ravnatelje za učinkovito vodenje profesionalnega razvoja učiteljev
- ravnatelje vzpodbuditi k aktivnemu izmenjevanju dobre prakse na tem področju
- pregledati dosedanje stanje v slovenskem šolskem prostoru s tega področja
- identifikacija dobre prakse dela ravnateljev na področju profesionalnega razvoja učiteljev
- prenos izsledkov študije projekta v prakso v seminarski obliki,
- individualno svetovanje ravnateljem na delovnem mestu.

Vodja projekta: Polona Peček

#### **5.4 RAZISKOVALNI INŠTITUT**

V okviru raziskovalnega inštituta Šole za ravnatelje – Inštitut za vodenje v izobraževanju bo raziskovalno delo potekalo v okviru znanstvenih in razvojnih projektov, doktorskih in magistrskih raziskav ter individualnega raziskovalnega dela. Rezultati raziskovalnega dela bodo objave v domačih in tujih revijah, znanstvene monografije, učbeniki in druga študijska gradiva, nastopi na domačih in tujih konferencah, vabljeni predavanja na domačih in tujih institucijah. Znanstveno raziskovalno delo bodo opravljali v večinskem deležu zaposleni predavatelji in sodelavci, deloma pa tudi pogodbeni sodelavci. Zaposleni sodelujejo tudi v projektih drugih institucij. Viri financiranja za raziskovalno delo bodo proračun Republike Slovenije, sredstva EU ter lastna sredstva.

## 5.5 FINANČNI NAČRT

Pogodba o financiranju z Ministrstvom za šolstvo in šport še ni podpisana. Predvidevamo podpis pogodbe, kot je opredeljena v finančnem načrtu za leto 2006, ki bo priloga temu načrtu.

Vse dejavnosti bomo izvajali neprofitno, zaračunavali bomo zgolj kritje nastalih stroškov, tržne dejavnosti nimamo.

### 5.5.1 Viri financiranja

Dejavnost	Vir sredstev			
	Pogodba z MŠŠ	Dodatek k pogodbi z MŠŠ	Kotizacija udeležencev	Sredstva projektov
ŠOLA ZA RAVNATELJE	√		√	
NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE	√		√	
STROKOVNA SREČANJA	√		√	
IZDAJANJE PUBLIKACIJ IN STROKOVNIH REVIJ			√	
MEDNARODNA DEJAVNOST				
sodelovanje v projektih				√
sodelovanje na konferencah	√			√
sodelovanje z JV Evropo	√			√
V ŠOLO USMERJENO IZOBRAŽEVANJE			√	
MREŽE UČEČIH SE ŠOL/VRTCEV	√	√	√	
RAZISKOVALNI INŠTITUT				√
MENTORSTVO RAVNATELJEM	√	√		
PROJEKTI				
Državljska vzgoja		√		√
Razvoj novih programov, strukturni skladi		√		√

Ljubljana, 7. 2. 2006

dr. Andrej Koren  
Direktor