

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA

POROČILO O
PRVI IZVEDBI(2010–2012)



Razvoj ravnateljstva



Razvoj ravnateljstva
Poročilo o prvi izvedbi (2010–2012)

Justina Erčulj
Tatjana Ažman
Anja Sagadin

Založila: Šola za ravnatelje

Odgovorna oseba: Andrej Koren

Oblikovanje: B&S, d.o.o.

Kranj, 2012

© 2012 Šola za ravnatelje

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

37.091.113:005.963(0.034.2)

ERČULJ, Justina

Razvoj ravnateljstva [Elektronski vir] : poročilo o prvi izvedbi (2010-2012) / [Justina Erčulj, Tatjana Ažman, Anja Sagadin]. - El. knjiga. - Kranj : Šola za ravnatelje, 2012

ISBN 978-961-6637-36-7

264312832



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010-2012)

VSEBINA



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010-2012)

I.	UVOD	5
II.	PROGRAM RAZVOJ RAVNATELJEVANJA	7
	2.1. Namen in cilji programa	8
	2.2. Udeleženci.....	8
	2.2.1 Izbor udeležencev	8
III.	IZVEDBA PROGRAMA IN METODE DELA	9
	3.1. Izvedba programa	10
	3.1.1 Izvedba modulov	11
	3.1.2 Izvedba izbirnih vsebin.....	14
	3.1.3 Izvedba vzajemnega svetovanja.....	14
	3.1.4 Izvedba projektnega dela.....	16
	3.2. Metode in oblike dela	18
	3.3. Dokončanje programa in potrdila	18
IV.	SPREMLJANJE IN EVALVACIJA USPOSABLJANJA V PROGRAMU.....	19
	4.1. Vzajemno svetovanje.....	20
	4.2. Projektno delo.....	20
	4.3. Evalvacija ob zaključku programa	21
	4.4. Reflektivna pisma	23
V.	POVZETEK IN PREDLOGI	25
	5.1. Doseganje ciljev	26
	5.2. Predlogi za izboljšave	27
VI.	BESEDILA, KI SO NASTALA V PROGRAMU	29
	6.1. Gradiva	30
	6.2. Primeri prakse	30
	6.3. Članki	30
VII.	PRILOGE.....	31



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010-2012)

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Udeleženci v programu RR1 po regijah in ravneh izobraževanja.....	6
Preglednica 2: Časovni načrt in izvedba programa RR1	6
Preglednica 3: Vsebine in cilji modula Sodobni pogledi na vodenje, vmesne obveznosti in samostojno delo udeležencev.....	8
Preglednica 4: Vsebine in cilji modula Vodenje za kakovost, vmesne obveznosti in samostojno delo udeležencev.....	9
Preglednica 5: Vsebine in cilji modula Etika v vodenju	10
Preglednica 6: Potek srečanj v vzajemnem svetovanju	11
Preglednica 7: Skupine udeležencev v vzajemnem svetovanju	11
Preglednica 8: Načrt in potek projektnega dela	12
Preglednica 9: Skupine udeležencev v projektnem delu in naslovi nalog posamezne skupine	13
Preglednica 10: Rezultati končnega evalvacijskega vprašalnika	17

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Razpis programa Razvoj ravnateljstva, januar 2010.....	22
Priloga 2: Urnik in program dela na srečanjih vzajemnega svetovanja	23
Priloga 3: Avtorji in naslovi primerov dobre prakse	23
Priloga 4: Obrazec za zapis primera dobre prakse	24
Priloga 5: Seznam avtorjev in primerov dobre prakse, objavljenih na spletni strani ŠR v rubriki program Razvoj ravnateljstva	25
Priloga 6: Seznam avtorjev in primerov dobre prakse, objavljenih na spletni strani ŠR v rubriki Podpora ravnateljem	25
Priloga 7: Seznam avtorjev in primerov prakse, predstavljenih na Nadaljevalnem programu šole za ravnatelje januarja 2011.....	25
Priloga 8: Reflektivna vprašanja za vzajemno svetovanje – udeleženci.....	25
Priloga 9: Reflektivna vprašanja za vzajemno svetovanje – mentorice	26
Priloga 10: Reflektivna vprašanja za projektno delo	26
Priloga 11: Končni evalvacijski vprašalnik	27



1. UVOD



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010-2012)

Poročilo o prvi izvedbi programa Razvoj ravnateljstva je namenjeno pregledu dejavnosti in evalvaciji programa, hkrati pa vsebuje usmeritve za nadaljnji razvoj programa. Vsebine in posamezne oblike dela smo namreč skrbno spremljali in vrednotili, pri čemer nas je zanimalo predvsem mnenje udeležencev o zaznanem vplivu usposabljanja na njihovo razumevanje in prakso vodenja.

Pri pripravi programa smo izhajali iz podmene, da je ravnatelj najpomembnejši dejavnik uspešne šole¹, kar potrjujejo številne študije in raziskave. Podobno ugotavljajo tudi v OECD-jevem poročilu Izboljševanje vodenja šol (Pont idr. 2008) in dodajajo, da je zato postalo vodenje šol tudi prednostna naloga izobraževalnih politik v mednarodnem prostoru. Zato v večini držav namenjajo veliko pozornosti razvijanju programov za profesionalni razvoj ravnateljev. Če so še pred desetletjem posvečali pozornost predvsem pripravi ravnateljev za vodenje, je danes jasno, da je treba za uspešno ravnateljstvo razviti programe, ki omogočajo njihovo vseživljenjsko izobraževanje. V Sloveniji imamo dobro zasnovan program priprave na ravnateljstvo, podporo novoimenovanim ravnateljem in več programov njihovega nadaljnega izobraževanja in usposabljanja, hkrati pa nam je predstavljala poseben izziv nekajletna zamisel daljšega usposabljanja ravnateljev po najmanj dveh mandatih ravnateljstva. Takrat namreč njihova kariera preide v fazo, ki jo večina prepozna kot priložnost za kritično presojo lastnega dela in iskanja novih strategij za vodenje »svoje« šole. Prav zaradi z leti pridobljenih izkušenj, znanja in spretnosti namreč razvijejo boljši vpogled v lastno prakso in delo organizacije, kar lahko izboljšujejo tako, da ugotavljajo, razvijajo in presojajo svoje kompetence vodenja.

Pri pripravi programa smo upoštevali spremembe, ki so se zgodile na področju vodenja, pa tudi usposabljanja vodij. Povezujemo teorijo in prakso, posamezne dele in sistem, individualno znanje in partnerstvo ter analizo in reflektivno razumevanje. Pri vsem tem smo želeli narediti tudi premik od znanja k učenju, kar pomeni, da smo bolj kot vloge in stanje poudarjali procese. Tak način dela zahteva majhne skupine in daljšo obliko usposabljanja, v katerih se prepletajo teorija, delo v resničnih situacijah, sodelovanje, refleksija in uvajanje izboljšav. Program s svojimi vsebinami in oblikami dela zagotavlja, da izkušeni ravnatelji lahko razvijajo svoj profesionalizem, hkrati pa prispevajo k razvoju ravnateljstva v Sloveniji.

¹ V poročilu z izrazom »šola« označujemo vse vzgojno-izobraževalne zavode, kadar gre za splošne zapise. Kadar se besedilo nanaša na udeležence programa, ločujemo zavode na šole in vrtce.



PROGRAM RAZVOJ RAVNATELJE- VANJA





Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010-2012)

2.1. NAMEN IN CILJI PROGRAMA

Namen programa je usposobiti ravnatelje za inovativne pristope, učinkovito vodenje za učnje ter razvoj kakovosti in organizacijske učinkovitosti.

Cilji programa:

- poglobiti in razširiti dosedanje znanje, pridobljeno v Šoli za ravnatelje, z individualnim študijem in praktičnimi izkušnjami;
- poglobiti znanje in razviti individualne spretnosti za pedagoško vodenje šole oz. vrtca;
- omogočiti ravnateljem boljše razumevanje njihove vloge in sodobne trende, potrebe političnega, ekonomskega, socialnega, pravnega in kulturno spremenjenega okolja, v katerem VIZ deluje;
- razviti sposobnost samoevalvacije in vrednotenja lastnega dela ter načrtovanje profesionalnega razvoja s poudarkom na učinkovitosti vodenja šole;
- poglobiti razumevanje in razviti kritičen pogled do inovacij znotraj šole in vključevanja v lokalne in globalne trende ter tako zagotavljati fleksibilnost in primerljivost učencev in dijakov;
- usposobiti ravnatelje, da bodo s sodobnimi analitičnimi metodami uporabili podatke in raziskave pri načrtovanju in odločanju;
- usposobiti ravnatelje, da bodo znali soočiti svojo prakso v profesionalnih skupnostih in iskati še nove rešitve na področju vodenja VIZ.

2.2. UDELEŽENCI

Program je namenjen ravnateljicam in ravnateljem vzgojno-izobraževalnih zavodov po dveh mandatih ravnateljstva.

2.2.1 Izbor udeležencev

Januarja 2010 je bil objavljen javni razpis (priloga 1) za sodelovanje ravnateljev v programu Razvoj ravnateljstva. Med 42 prispelimi vlogami smo v prvo skupino (RR1) uvrstili 28 udeležencev, ostale pa smo povabili k sodelovanju v skupini RR2, ki je z delom pričela marca 2011. V preglednici je prikazan pregled udeležencev v programu RR1 po regijski zastopanosti in zastopanosti po različnih ravneh izobraževanja.

Preglednica 1: Udeleženci v programu RR1 po regijah in ravneh izobraževanja

Regijska zastopanost	Število
Osrednjeslovenska	15
Pomurska	2
Podravska	6
Jugovzhodna Slovenija	1
Obalno-kraška	3
Koroška	1
Skupaj	28
Raven izobraževanja	Število
vrtec	4
osnovna šola	17
srednja šola	7
Skupaj	28

Od 28 udeležencev jih je program končalo 20.



IZVEDBA PROGRAMA IN METODE DELA





Razvoj ravnateljstva

3.1. IZVEDBA PROGRAMA

Program je trajal dve leti, pričel se je marca 2010. Obsegal je 84 kontaktnih ur, ki so bile izvedene v predavalnicah Šole za ravnatelje, dodatnih 24 ur je potekalo v obliki vzajemnega svetovanja v šolah in vrtcih udeležencev.

Program so sestavljale štiri med seboj povezane oblike dela:

1. trije moduli: modul 1 (V) – Sodobni pogledi na vodenje, modul 2 (K) – Vodenje za kakovost, modul 3 (E) – Etika v vodenju,
2. dve izbirni vsebini: motiviranje zaposlenih, reševanje konfliktov in obravnava primerov mobinga,
3. vzajemno svetovanje,
4. projektno delo.

Časovna dinamika programa je bila načrtovana tako, kot je razvidno iz prvega stolpca preglednice 2, izvedena pa v terminih, ki so predstavljeni v drugem stolpcu.

Preglednica 2: Časovni načrt in izvedba programa RR1

Načrt	Izvedba	Oblika dela
marec do maj 2010	4. in 5. marec 2010, 23. marec 2010	modul Sodobni pogledi na vodenje
marec do maj 2010	19. in 20. april 2010, 11. maj 2010	modul Vodenje za kakovost
avgust 2010	24. avgust 2010	uvodno srečanje vzajemnega svetovanja
september/oktober 2010 do maj 2011	oktober 2010–april 2011	vzajemno svetovanje (srečanja v šolah in vrtcih)
februar 2011	10. marec 2011	izbirne vsebine 1 in vmesno srečanje vzajemnega svetovanja
konec aprila 2011	11. maj 2011	zaključno srečanje vzajemnega svetovanja in uvod v projektno delo
maj 2011 do januar 2012	maj 2011 do januar 2012	projektno delo
oktober 2011	6. oktober 2011	izbirne vsebine 2 in vmesno srečanje projektne dela
/	30. november 2011	vmesno srečanje projektne dela
januar 2012	31. januar 2012	zaključek projektne dela
februar 2012	16. februar in 1. marec 2012	modul Etika v vodenju in zaključek programa

Ker je bilo uvodno srečanje projektnega dela v maju 2011, smo prvo vmesno srečanje izvedli šele oktobra 2011. Na željo udeležencev smo 30. novembra 2011 organizirali dodatno srečanje v projektnem delu.

Načrtovali smo, da bodo vsi moduli tridnevni, izvedeni v dveh delih, tako da so se udeleženci lahko pripravili na razpravo z branjem besedil ali drugimi načrtovanimi dejavnostmi. V tem obsegu sta bila izvedena prva dva modula, tretji (Etika v vodenju) je bil izpeljan v dveh dneh. Drugi dan modula je bil združen z zaključkom in evalvacijo programa.

Pri izvedbi programa smo naleteli na naslednje izzive:

- časovna izvedba dveh modulov v razmeroma kratkem časovnem obdobju v spomladanskem terminu;
- izbirne vsebine, ki bi kar najbolj odražale potrebe udeležencev glede na probleme, izražene v vzajemnem svetovanju in pri projektnem delu;
- samostojno delo udeležencev, zlasti pri projektnem delu;
- udeležba na modulih oziroma skupnih delavnicah.

Zaradi slednjih dveh smo 30. 11. 2012 izvedli dodatno delavnico v okviru projektnega dela, saj so se udeleženci težko samostojno usklajevali za srečanja projektnih skupin. Zadnji modul smo skrajšali za en dan in drugi dan združili z zaključkom programa.

3.1.1 Izvedba modulov

Pri predstavitvi modulov navajamo vsebine, temeljne cilje in izvajalce. Vsak dan modula je bil izveden v obsegu 6 ur. Module so udeleženci v končni evalvaciji ocenili glede na uporabnost vsebin. Rezultati so predstavljeni v 4. poglavju. V nadaljevanju so moduli podrobno opisani.

3.1.1.1. *Sodobni pogledi na vodenje*

Modul 1 – Sodobni pogledi na vodenje je bil usmerjen na vse ravni razmisleka o vodenju – od kritičnega pogleda posameznika na lastno vodenje do vpliva sprememb v lokalnem in globalnem okolju na njegovo vodenje. Udeležence je spodbujal k spoznavanju sodobnih pristopov k vodenju preko delavnic in samostojnega dela. Vsebine, cilji in obveznosti udeležencev so predstavljeni v preglednici.



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010-2012)



Razvoj ravnateljstva

Preglednica 3: Vsebine in cilji modula **Sodobni pogledi na vodenje, vmesne obveznosti in samostojno delo udeležencev**

Vsebine modula

kritični pogled na lastno vodenje

globalno in lokalno izobraževalno okolje ter njun vpliv na ravnateljevo vodenje

spmembe v slovenskem izobraževalnem prostoru

vodenje za učenje

konstruktivistično vodenje

Cilji modula

odpreti strokovno razpravo o aktualnih dejavnikih izobraževalnega okolja

spodbuditi kritično razmišljanje in občutljivost za globalno in lokalno okolje vodenja

ozavestiti pomen razumevanja okolja za vodenje

spoznati sodobne pristope k vodenju

spodbuditi refleksijo o lastnem vodenju

Vmesne obveznosti

Na prvi dan modula so udeleženci prinesli svoj zadnji program vodenja zavoda.

Med drugim in tretjim dnevom so udeleženci prebrali poljuben članek s področja izobraževanja.

Samostojno delo

Udeleženci so prebrali članek: Ballet, K., G.; Kelchetrmans in J. Loghran. 2009. »Od intenzifikacije k učenosti prakse: analiza sprememb v delovnem življenju učiteljev.« Vzgoja in izobraževanje 40 (4): 43–55.

Modul so izvajali **Justina Erčulj, Alenka Jurič Rajh, Andrej Koren in Mihaela Zavašnik Arčnik.**

3.1.1.2. Vodenje za kakovost

Modul 2 – Vodenje za kakovost je bil usmerjen v poglobljanje razumevanja različnih vidikov kakovosti v vzgoji in izobraževanju ter v razmislek, kako jo »meriti«. Udeležence je spodbudil, da razmislijo o rabi podatkov in samoevalvaciji ter kritični kolegialni presoji vodenja za kakovost. Vsebine, cilji in obveznosti udeležencev so predstavljeni v preglednici.

Preglednica 4: Vsebine in cilji modula Vodenje za kakovost, vmesne obveznosti in samostojno delo udeležencev



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010–2012)

Vsebine modula
sistemski in šolski vidiki kakovosti v vzgoji in izobraževanju
kakovost in odločanje na osnovi podatkov
samoevalvacija vodenja in načela ravnateljevega vodenja za kakovost
Cilji modula
odpreti strokovno razpravo na področju kakovosti v vzgoji in izobraževanju
ozavestiti pomen vloge vodenja za kakovost in vlog deležnikov v procesih ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti
opolnomočiti udeležence za vodenje za kakovost v šoli oz. vrtcu
spodbuditi udeležence k razmisleku o načelih vodenja za kakovost
spodbuditi udeležence k zavezanosti za trajnostno vodenje za kakovost
omogočiti udeležencem, da spoznajo pomen podatkov za učinkovito vodenje za kakovost
krepiati odgovornost udeležencev za učinkovito in kakovostno vodenje
omogočiti udeležencem kritično kolegialno presojo vodenja
Vmesne obveznosti
Do prvega dne modula so udeleženci prebrali naslednje članke:
Pajer Šemrl, M. 2005. »Pogledi učiteljev na hospitacije.« Vodenje v vzgoji in izobraževanju 3 (1): 75–81.
Semen, E. 2010. »Objektivnost meril za izbiro kandidatov pri omejitvi vpisa v programe srednješolskega izobraževanja.« Sodobna pedagogika 61 (2): 164–179.
Širec, A. 2002. »Šolska inšpekcija in strokovna avtonomija slovenskih učiteljic in učiteljev.« Sodobna pedagogika 53 (1): 48–64.
Štraus, M. 2007. »Vloga mednarodnih raziskav PISA, TIMSS, PIRLS ter nacionalnega preverjanja znanja v razvoju šolskega sistema.« Vodenje v vzgoji in izobraževanju 5 (2): 75–88.
Vanhoof, J. 2011. »Načrtovanje in vrednotenje procesa samoevalvacije v šoli.« V Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti: teorija in praksa uvajanja samoevalvacije v šole in vrtce, ur. M. Brejc, A. Koren in M. Zavašnik Arčnik, 107–122. Kranj: Šola za ravnatelje.
Samostojno delo
Med drugim in tretjim dnevom izvedbe modula so udeleženci pripravili vodeno refleksijo o lastnem vodenju v svoji šoli oz. vrtcu. Fotografirali so tisto, kar je po njihovem mnenju najbolj prikazovalo vpliv njihovega vodenja na kakovost šole oz. vrtca.

Modul so izvajali **Andreja Barle Lakota, Mateja Brejc, Tony Townsend, Mihaela Zavašnik Arčnik, Tatjana Ažman.**

3.1.1.3. Etika v vodenju

V modulu 3 – Etika v vodenju so udeleženci razširili in poglobili znanje o etiki, odgovornosti in odločanju v vlogi ravnatelja ter v luči etike presodili lastno ravnanje do okolja. Kritično so analizirali primere iz šolske prakse. Vsebine in cilji modula so predstavljeni v preglednici.



Razvoj ravnateljstva

Preglednica 5: Vsebine in cilji modula Etika v vodenju

Vsebine modula
etika
etika in odgovornost
etika in odločanje
Cilji modula
utrditi zavedanje o pomenu etike in etičnega ravnanja v vseh okoljih
naučiti se kritično presojati odnos med etiko in interesi udeležencev v organizaciji
pojasniti in ozavestiti pomen etičnega ravnanja vodje pri sprejemanju odločitev
umestiti odgovornost v proces etičnega odločanja
poglobiti razumevanje lastnega ravnanja z vidika etičnosti v odnosu do okolja
usposobiti se za analitično-kritično analizo primerov iz šolske prakse z vidika etike in odgovornosti

Modul so izvajali **Justina Erčulj, Peter Markič in Andraž Teršek.**

3.1.2 Izvedba izbirnih vsebin

Pripravili smo dve delavnici izbirnih vsebin, vsako v obsegu štiri ure. Temi sta se nanašali na področja, ki so jih udeleženci opredelili kot »problem vodenja« v okviru vzajemnega svetovanja oziroma so jih izbrali za projektno delo. Prva delavnica se je izvajala v okviru skupnega srečanja skupin vzajemnega svetovanja. Tema delavnice je bila motiviranje zaposlenih, vodil jo je mag. Aco Prosnik. Tema druge delavnice je bila reševanje konfliktov in obravnava primerov mobinga, vodila jo je Doroteja Lešnik Mugnaioni. Izvajala jo je v okviru vmesnega srečanja pri projektne delu.

3.1.3 Izvedba vzajemnega svetovanja

Namen vzajemnega svetovanja je izmenjevanje dobre prakse, spodbujanje sodelovanja in podpore ter iskanje boljših rešitev.

Cilji vzajemnega svetovanja:

- samoevalvacija vodenja,
- kritično kolegialno presojanje prakse ravnateljstva,
- izmenjava dobrih praks na področju vodenja,
- mreženje in izmenjava izkušenj,
- opolnomočenje ravnateljev za delovanje v konkretnih situacijah,
- izboljševanje prakse vodenja,
- krepitev trajnostnega mreženja in sodelovanja,
- poglobljanje pogleda šole za ravnatelje v prakso vodenja šol in vrtcev.

Vzajemno svetovanje so udeleženci opravili v obsegu šest ur za posamezno delavnico. Potekalo je na šolah in v vrtcih udeležencev. Ravnatelji so se na štirih srečanjih srečali ob pomoči mentorjev iz Šole za ravnatelje. Srečanja so potekala, kot je prikazano v preglednici.

Preglednica 6: Potek srečanj v vzajemnem svetovanju

Datum izvedbe	Dejavnost	Kraj izvedbe
24. avgust 2010	uvodno skupno srečanje, oblikovanje skupin, pomen listovnika	Predoslje pri Kranju
sept. ali okt. 2010	prvo srečanje skupin	vrtec/šola
nov. ali dec. 2010	drugo srečanje skupin	vrtec/šola
10. marec 2011	drugo skupno srečanje in izbirne vsebine	Predoslje pri Kranju
marec 2011	tretje srečanje skupin	vrtec/šola
april 2011	četrto srečanje skupin	vrtec/šola
11. maj 2011	zaključno skupno srečanje	Predoslje pri Kranju

Skupna srečanja skupin je vodila Justina Erčulj, posamična pa mentorice. Vloga mentorja je opredeljena v Priročniku za udeležence kot:

- koordinacija dela skupine štirih ravnateljev,
- medsebojno usklajevanje s koordinatorjem VS,
- priprava delavnice za srečanja v šolah oz. vrtcih,
- spremljanje učinkov mreženja.

Preglednica 7: Skupine udeležencev v vzajemnem svetovanju

Skupina	Ime in priimek	Šola	Mentor ŠR
VS-SŠ1	Nives Počkar	ŠC Ljubljana	Tatjana Ažman
	Nika Gams	Gimnazija Moste	
	Vladimir Anžel	Gimnazija Vipava	
	Ivanka Stopar	SŠ Ravne na Koroškem	
VS-SŠ2	Fani Al-Mansour	SPSŠ Bežigrad	Polona Peček
	Eva Kardelj Cvetko	Ekonomska šola Ljubljana	
	Saša Markovič	CIRIUS Kamnik SŠ	
VS-VVZ	Marta Samotorčan	Vrtec Vrhnika	Justina Erčulj
	Jožica Pantar	Vrtec Šentvid	
	Ivana Leskovar	Vrtec Slovenska Bistrica	
	Breda Forjanič	Vrtec M. Golarja G. Radgona	



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010-2012)



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010-2012)

VS-OŠ1	Isabelle Morel Bera	CIRIUS Kamnik	Tatjana Ažman
	Aleksander Mencigar	OŠ Sv. Jurij Rogaševci	
	Ivana Bizjak	OŠ Vodice	
	Stanislava Frangež	OŠ Slave Klavore Maribor	
VS-OŠ2	Ana Nuša Kern	OŠ Preserje pri Radomljah	Ivanka Oblak
	Sonja Filipič	OŠ J. Padežnika Maribor	
	Darko Škerget	OŠ Sveta Trojica	
	Mojca Pajnič Kirn	OŠ Sostro	
VS-OŠ3	Nevenka Lamut	OŠ Vižmarje Brod	Ivanka Oblak
	Jožica Hribar	OŠ Šmartno v Tuhinju	
	Sonja Purgaj	OŠ Mladika Ptuj	
	Andi Brlič	OŠ Pesnica	
VS-OŠ4	Igor Selan	OŠ Preserje	Justina Erčulj
	Silva Jančan	OŠ Semič	
	Janja Štukl	OŠ Sečovlje	
	Violeta Vodlan	OŠ Marije Vere Kamnik	
	Ester Juriševič	OŠ D. Ketteja Ilirska Bistrica	

Vsako srečanje je potekalo po vnaprej zapisanem programu in urniku (priloga 2). Delavnice vzajemnega svetovanja v šoli in vrtcu so vodili ravnatelji – gostitelji srečanja.

V okviru vzajemnega svetovanja je nastalo 29 zapisov primerov dobre prakse (priloga 3). Ravnatelji so jih zapisali v vnaprej pripravljen obrazec (priloga 4) za objavo na spletni strani Šole za ravnatelje. Primere je vsebinsko presodila skupina, ki so jo sestavljali ravnateljice Nika Gams, Marta Samotorčan in Ana Nuša Kern kot udeleženske programa ter predavatelj Sebastian Čagran, Justina Erčulj, Andrej Koren, Ivanka Oblak, Vlasta Poličnik in Anja Sagadin iz Šole za ravnatelje. Glede na aktualnost teme so bili primeri razdeljeni na tiste, ki smo jih nato objavili na spletni strani programa (priloga 5) in na tiste, ki so bili objavljeni na spletni strani ŠR v rubriki Podpora ravnateljem (priloga 6). Osem primerov je bilo januarja 2011 predstavljenih udeležencem posveta Nadaljevalni program šole za ravnatelje (priloga 7).

3.1.4 Izvedba projektnega dela

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

Cilji projektnega dela:

- opredeliti prednostno področje ravnateljstva, ki izhaja iz vsebin vzajemnega svetovanja,
- analizirati primere iz prakse na izbranem področju,
- opredeliti skupna izhodišča s pomočjo analize in teoretičnih izhodišč pri iskanju strokovne rešitve za izbrano področje,
- vpeljati in spremljati uvajanje strokovne rešitve,
- ovrednotiti strokovno rešitev,



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010-2012)

- prispevati k novim strokovnim rešitvam na področju ravnateljstva (spremljanje učiteljevega dela, izgorelost ravnatelja na delovnem mestu, politika dela z nadarjenimi otroki, motiviranje sodelavcev za uvajanje sprememb, vodenje zahtevnih zaposlenih).

V okviru projektnega dela (PD) so bila organizirana štiri skupna srečanja skupin z namenom spremljanja in usmerjanja procesa nastajanja projektne naloge. Vsako srečanje je trajalo šest ur. Skupna srečanja so bila izpeljana v času od maja 2011 do januarja 2012 po naslednjem časovnem razporedu (preglednica 8).

Preglednica 8: Načrt in potek projektnega dela

Datum izvedbe	Dejavnost
11. maj 2011	priprava izhodišč za projektno delo
6. oktober 2011	načrtovanje uvedbe nove strokovne rešitve in izbirne vsebine
30. november 2011	zasnova strokovne rešitve, od strokovne rešitve do izvedbe v praksi
31. januar 2012	predstavitve strokovnih rešitev, evalvacija projektnega dela

Na željo udeležencev programa smo novembra 2011 organizirali dodatno srečanje, saj smo ugotovili, da imajo težave pri usklajevanju datumov, hkrati pa je mreženje z ostalimi skupinami dodana vrednost projektному delu. Delavnice v okviru projektnega dela so izvedle Alenka Jurič Rajh, Mateja Brejc in Justina Erčulj.

Glede na temeljni namen projektnega dela je bilo smiselno oblikovati skupine, v katerih so bili zastopani udeleženci z različnih ravni zavodov. Število udeležencev s posameznih ravni sicer ni omogočalo take sestave v vseh skupinah (preglednica 9).

Izhodišče za opredelitev vsebin projektnega dela so bili zapisi mentoric pri vzajemnem svetovanju, iz katerih smo izluščili izzive, s katerimi se srečujejo ravnatelji pri svojem delu. V uvodni delavnici v projektном delu je vsaka skupina izbrala eno od tem (preglednica 9), pri čemer so upoštevali naslednje kriterije:

- področje, pomembno za ravnateljstvo,
- strokovna rešitev, ki pomeni izboljšavo vodenja v šolah in vrtcih,
- obvladljiv obseg strokovne rešitve in zagotavljeni viri.

Preglednica 9: Skupine udeležencev v projektном delu in naslovi nalog posamezne skupine

Oznaka	Člani	Naslov naloge
PD1	Vladimir Anžel, Stanislava Frangež, Mojca Pajnič Kirn	Spremljanje učiteljevega dela
PD2	Saša Markovič, Breda Forjanič, Andi Brlič, Violeta Vodlan, Janja Štukl	Izgorelost ravnatelja na delovnem mestu
PD3	Nives Počkar, Ivana Leskovar, Ivana Bizjak, Jožica Hribar	Politika dela z nadarjenimi otroki
PD4	Ivanka Stopar, Jožica Pantar, Darko Škerget, Neva Lamut	Motiviranje sodelavcev za uvajanje sprememb
PD5	Fani Al-Mansour, Marta Samotorčan, Sonja Filipič, Igor Selan	Motiviranje sodelavcev za uvajanje sprememb
PD6	Aleksander Mencigar, Ana Nuša Kern, Silva Jančan, Isabelle Morel Bera	Vodenje zahtevnih zaposlenih



Razvoj ravnateljstva

Projektno delo je potekalo po naslednjih korakih:

- opredelitev prednostnega področja ravnateljstva, ki izhaja iz vsebin vzajemnega svetovanja,
- posnetek stanja na izbranem področju na zavodu udeleženca,
- skupinska analiza primera iz prakse,
- skupinska opredelitev nove strokovne rešitve in načrt njene izpeljave s pomočjo teoretičnih izhodišč in ugotovitev iz analize,
- spremljanje uvedbe strokovne rešitve,
- ovrednotenje uvedbe in rezultatov strokovne rešitve v praksi ter izmenjava ugotovitev v skupini,
- skupinska predstavitev nove strokovne rešitve v obliki članka ali predstavitve na strokovnih posvetih.

Samo ena skupina ni dokončala projektne dela. Strokovne rešitve, ki so nastale v programu, so objavljene v reviji Vodenje v vzgoji in izobraževanju:

Počkar, N. 2012. »Politika dela z nadarjenimi otroki.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 10 (1): 91–100.

Stopar, I. 2012. »Motiviranje sodelavcev za uvajanje sprememb v razredništvo.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 10 (1): 101–112.

Anžel, V., S. Frangež in M. Pajnič Kirn 2012. »Spremljanje učiteljevega dela.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 10 (1): 112–124.

Jančan, S., in A. N. Kern 2012. »Kaj naj z njim/njo?« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 10 (2): 115–124.

Udeleženci so projektno delo ovrednotili na zadnjem srečanju skupin v projektne delu in v končnem evalvacijskem vprašalniku (rezultati so v poglavju 4).

3.2. METODE IN OBLIKE DELA

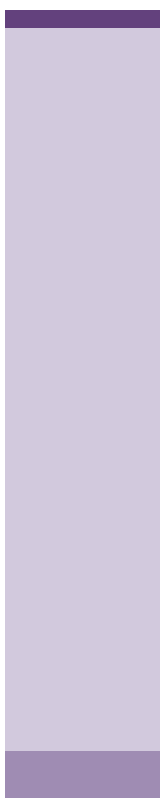

V programu so bile uporabljene različne oblike in metode dela.

- Individualne oblike: študij strokovne literature, vodenje listovnika, samoevalvacija, refleksija, vodena refleksija, fotografije, zapis in presoja osnutka etičnega kodeksa, zapis primera dobre prakse.
- Skupinske oblike: profesionalno mreženje, kritično kolegialno presojanje, timsko delo, delavnice, strokovne razprave, izmenjava primerov dobre prakse, vzajemno svetovanje, projektno delo, raziskovalno delo v okviru vzajemnega svetovanja.



3.3. DOKONČANJE PROGRAMA IN POTRDILA

Program je uspešno zaključilo 20 udeležencev. Štirje ravnatelji so iz različnih vzrokov (bolezen, upokojitev) iz programa izstopili, trije niso opravili zadostnega števila kontaktnih ur.

Udeleženci so ob zaključku programa prejeli potrdilo o profesionalnem usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju v trajanju 84 ur. Potrdilo so prejeli tisti udeleženci, ki so opravili najmanj 60 % vseh kontaktnih ur. Po teh kriterijih smo izdali 20 potrdil.



IV. SPREMLJANJE IN EVALVACIJA USPOSABLJANJA V PROGRAMU





Razvoj ravnateljstva

Program smo spremljali in evalvirali na različne načine: zapis refleksij udeležencev s pomočjo vprašanj odprtega tipa (prilogi 8 in 10) in mentoric v vzajemnem svetovanju (priloga 9), evalvacijski vprašalnik ob zaključku programa (priloga 11) in reflektivna pisma. V nadaljevanju predstavljamo povzetke evalvacije vzajemnega svetovanja, projektnega dela, analizo evalvacijskega vprašalnika celotnega programa in najpomembnejše ugotovitve iz reflektivnih pisem.

4.1. VZAJEMNO SVETOVANJE

Vzajemno svetovanje je v naših programih nova oblika profesionalnega razvoja ravnateljev, zato smo ga evalvirali posebej. Pred zaključnim skupnim srečanjem so udeleženci napisali refleksijo na šest odprtih vprašanj (priloga 8), enako tudi mentorice (priloga 9). Erčulj idr. (2012) so opravili poglobljeno analizo odgovorov v članku »Vzajemno svetovanje kot oblika profesionalnega razvoja ravnateljev.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 10 (1): 49–64. Na tem mestu bomo zato povzeli samo bistvene ugotovitve:

- Cilji programa so bili doseženi.
- Ravnatelji so s pomočjo učenja v vzajemnem svetovanju izboljševali svojo prakso vodenja, dobili potrditev, da delajo dobro, imeli so možnost za razmislek o lastnem delu.
- Za sodelovanje so bili motivirani, delo je bilo dobro organizirano in ob pomoči mentoric zato ni bilo težko vzpostaviti dobrega vzdušja v skupinah.
- Mentorice so povedale, da je izkušnja pomembno prispevala k njihovem profesionalnemu razvoju.
- Dodajamo še dva predloga: jasnejše usmeritve za prvo srečanje in več podpore pri zapisih primerov dobre prakse.
- Zaradi sodelovanja v projektu so nekateri ravnatelji pri svojem vodenju spremenili:
 - drugačen način hospitiranja,
 - drugačno vrednotenje posameznikovega dela in razporejanje delovnega časa,
 - izboljšanje organizacije administrativnega dela,
 - poverjanje nalog sodelavcem, tudi tistim kolegom, ki so zelo kritični do vsega in niso pripravljeni sprejemati odgovornosti in v danih okoliščinah delati več,
 - pregled dela ŠSS in delitev dela po posameznih strokovnih področjih glede na profil zaposlenih,
 - vpeljava načrtovanja dela in povezovanje s sosednjimi zavodi (mobilna služba),
 - manjše spremembe pri obveščanju staršev (v pisni obliki na vidnem mestu),
 - večja pozornost na neprimerno vedenje in odnos učiteljev do dijakov in dijakinj,
 - uvedba tutorstva in mentorstva učencev.
- Pri svojem nadaljnjem delu bodo ravnatelji boljše kot do sedaj evalvirali svoje delo, skušali izboljšati delo strokovnih aktivov, skušali podeliti več pooblastil za opravljanje določenih nalog, saj bodo na ta način povečali čut za pripadnost in odgovornost pri opravljanju nalog.

4.2. PROJEKTNO DELO

Ob zaključku projektnega dela so skupine odgovorile na vprašanja odprtega tipa (priloga 10). Odgovorile so štiri skupine.

Evalvacija projektnega dela je pokazala, da je delo v skupini potekalo dobro, nekatere skupine so imele na začetku težave z organizacijo in uskladitvijo. Kot zelo dobrodošlo in kot

obogatitev, ki daje možnost drugačne perspektive oziroma možnost najti globalno rešitev za vse ravni, so ocenili sodelovanje udeležencev z različnih ravni izobraževanja. Takšen način dela priporočajo tudi za naprej.

Ravnateljji so zelo dobro ocenili projektno delo kot način dela pri usposabljanju ravnateljjev. Menijo, da takšen način dela omogoča izmenjavo izkušenj, spoznavanje novih ljudi in njihovega načina dela, ki ga je mogoče uporabiti tudi pri svojem. Tak način zahteva večjo aktivnost vsakega udeleženca in ga je možno prenesti tudi na »svoje« zavode.

Ravnateljji so tudi kot zelo ustrezno ocenili projektno delo kot način iskanja strokovnih rešitev za delo slovenskih ravnateljjev. To utemeljujejo s tem, da so nastale rešitve rezultat povezovanja njihove prakse s teorijo. Takšen način omogoča pri iskanju rešitev širši pogled z različnih okolij, izkušenj in ravni izobraževanja. Vsaka misel je preverjena s strani vseh v skupini, zato so rešitve bolj univerzalne.

Svoje ugotovitve oziroma rešitve bodo drugim ravnateljem predstavili na posvetih ŠR, v reviji Vodenje v vzgoji in izobraževanju, na strokovnih aktivih ravnateljjev, na tematskih konferencah.

Možnost za vpeljavo projektne dela kot načina dela v »svojih« šolah vidijo na zunanji ravni (povezovanje z drugimi institucijami) in na ravni znotraj zavodov. Menijo, da je timsko delo edini pravi način reševanja težav in iskanja rešitev. Tak način je uporaben na konferencah, pri evalvaciji, razvojnem načrtovanju, letnem delovnem načrtu in pri delu strokovnih delavcev z različnih področij.

V zaključnem vprašalniku smo ocenili uporabnost vsebin načel projektne dela in ustreznost projektne dela kot oblike dela. Udeleženci so oboje ocenili s povprečno oceno 3,7.

Vodji projektne dela sta se srečevali z nekaterimi težavami, kot so:

- odsotnost z delavnic,
- nepravočasno pošiljanje vmesnih izdelkov, zaradi česar sta težje pravočasno oblikovali konstruktivno povratno informacijo,
- opredelitev področja projektne dela, ki je bilo dovolj usmerjeno in specifično,
- različnost pristopov k raziskovalnemu delu.

Zato smo dodali še eno vmesno delavnico, saj smo se z udeleženci strinjali, da je najboljši način skupnega dela delavnica v prostorih Šole za ravnatelje, kjer se lahko posvetijo delu in imajo tudi potrebno podporo predavateljic.

4.3. EVALVACIJA OB ZAKLJUČKU PROGRAMA

Ob koncu programa so udeleženci v evalvacijskem vprašalniku presojali doseganje temeljnih ciljev, uporabnost vsebin, metode in oblike dela ter organizacijo programa na Likertovi lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 4 (popolnoma se strinjam). Rezultati so prikazani v preglednici 10.



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010-2012)



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010-2012)

Preglednica 10: Rezultati končnega evalvacijskega vprašalnika

Temeljni cilji programa	Povprečna ocena
poglobil in razširil sem svoje znanje s področja vodenja v izobraževanju	3,7
pridobil sem nove spretnosti za pedagoško vodenje VIZ	3,4
bolje razumem vlogo ravnatelja glede na sodobne trende, potrebe političnega, ekonomskega, socialnega, pravnega in kulturno spremenjenega okolja, v katerem VIZ delujejo	3,4
pridobil sem sposobnost vrednotenja lastnega dela	3,5
poglobil sem razumevanje in razvil kritičen pogled do uvajanja sprememb v VIZ	3,3
usposobljen sem, da bom s sodobnimi analitičnimi metodami uporabil podatke in raziskave pri načrtovanju in odločanju	3,3
bolje znam soočiti svojo prakso v profesionalni skupnosti	3,6
znam iskati še nove rešitve na področju vodenja VIZ	3,4
Uporabnost vsebin	Povprečna ocena
Modul Sodobni pogledi na vodenje	
globalno in lokalno izobraževalno okolje ter njun vpliv na ravnateljevo vodenje	3,4
spmembe v slovenskem izobraževalnem prostoru	3,4
vodenje za učenje	3,6
konstruktivistično vodenje	3,6
Modul Vodenje za kakovost	
vodenje za kakovost	3,75
vloga ravnatelja pri vodenju kakovosti	3,5
pomen podatkov za vodenje kakovosti	3,5
Modul Etika v vodenju	
pomen etičnosti pri vodenju	3,9
etika in odločanje	3,87
Izbirni vsebini	
motiviranje zaposlenih	3,5
prepoznavanje in preprečevanje mobinga	3,3
Metode in oblike dela	Povprečna ocena
predavanje v modulih	3,6
strokovne razprave v okviru modulov	3,9
branje strokovne literature	3,5

vzajemno svetovanje	3,9
projektno delo	3,7
Organizacija programa	Povprečna ocena
Način obveščanja udeležencev je primeren.	3,8
Gradiva so pregledna.	3,9
Gradiva so uporabna.	4
Časovna razporeditev v programu je primerna.	3,7
Vsebinska razporeditev programa je primerna.	3,8



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010-2012)

Rezultati evalvacije kažejo, da so udeleženci uporabnost vseh vsebin ocenili razmeroma visoko, se pravi višje kot 3 na 4-stopenjski lestvici. Pomen vsebin o etičnosti pri vodenju za ravnatelje so udeleženci posebej poudarili tudi v reflektivnih pismih, kar predstavljamo v poglavju 4.4. Najnižje je bila ocenjena ena od izbirnih vsebin, vendar še vedno višje od 3, kar pomeni, da so bile vse vsebine dobro izbrane in naravnane na potrebe ravnateljev.

Podobno lahko ugotovimo tudi za metode in oblike dela ter organizacijo programa. Vse ocene se gibljejo celo nad 3,5 na 4-stopenjski lestvici. Najvišji oceni, to je kar 3,9, so dobili strokovne razprave in vzajemno svetovanje, kar lahko kaže na to, da je mreženje za ravnatelje pomembna oblika dela in verjetno s tem povezano tudi profesionalnega razvoja.

Tudi organizacijski vidiki programa so ocenjeni zelo visoko, pri čemer izstopata preglednost in uporabnost gradiv. To je bilo večkrat izpostavljeno tudi v reflektivnih pismih, nekateri ravnatelji so gradiva uporabili za izvedbo delavnic v svojih šolah in vrtcih. Kljub razmeroma visoki oceni časovne razporeditve ugotavljamo, da sta dva modula v spomladanskem času časovno preveč zahtevna glede na siceršnje dejavnosti v VIZ.

4.4. REFLEKTIVNA PISMA

Na zadnjem srečanju v okviru programa so udeleženci napisali reflektivna pisma, v katerih so odgovarjali na dve vprašanji, in sicer:

- Kako je program pripomogel k razvoju mojega ravnateljstva?
- Kaj od tega bom vnesel v svojo prakso?

Odgovorilo je 14 udeležencev. Predstavljamo ključne poudarke iz reflektivnih pisem, ki smo jih združili v vsebinske sklope.

Kako je program pripomogel k razvoju mojega ravnateljstva?

Vsi udeleženci so pohvalili program, pri čemer so štirje izrecno zapisali, da bi se ga moral udeležiti vsak izkušen ravnatelj: »RR je program, ki vpliva na konkretno delo in je nujen.« »Vsebine mi dajejo novo moč za nadaljevanje dela.«

Največ udeležencev je posebej poudarilo pomen modula Etika v vodenju, saj »vse premalo razmišljamo o tem, zato je še toliko bolj pomembna tema«. Eden od udeležencev predlaga, da bi s tem modulom morali začeti in končati program.

Največ udeležencev (10) meni, da je k razvoju njihovega ravnateljstva zelo veliko pripomoglo **mreženje**, kar smo ugotavljali že iz evalvacijskega vprašalnika. Pri tem so posebej



Razvoj ravnateljstva

poudarili, kako koristno je povezovati različne ravni zavodov, kar nam je »najbolj uspelo pri projektnem delu«. Ena od udeleženk je zapisala: »Navdušena sem nad tem, da smo tu vsi nivoji VIZ.« Mreženje so kot pomembno za svoj profesionalni razvoj poudarili tudi v vzajemnem svetovanju: »Iz vsake šole sem prinesla vsaj eno idejo.« Eden od udeležencev je povezal mreženje s pristopom k uvajanju sprememb: »S sodelovanjem v skupini lažje od zunaj pogledam na spremembe in njihovo uvajanje.« Dva udeleženca sta poudarila pomen neformalnega druženja za izmenjavo izkušenj, eden pa sodelovanje pri članku.

Večina udeležencev (7) je v programu našla veliko **priložnosti za refleksijo** in kritičen razmislek o svojem dosedanem delu. Ena od udeleženk tako navaja, da se je »izurila v pogledu vase«, pridobili so še »pogled na prakso z različnih zornih kotov«. Program je bil na primer tudi priložnost, da »pridobiš kritičnega prijatelja« in da razumeš, da »ni nič narobe, če imamo v šoli različne poglede«.

Pomembno se nam zdi, da so štirje udeleženci posebej poudarili **iskanje virov in uporabo literature** kot prispevek k razvoju njihovega ravnateljstva, čeprav so pri metodah in oblikah dela prav branje strokovne literature ocenili najnižje (čeprav še vedno z oceno 3,5).

Kaj od tega bom vnesel v svojo prakso?

Največ udeležencev (7) je zapisalo, da bodo vnesli vsebine iz **modula Etika v vodenju**. Ena je celo zapisala: »Prevrednotila bom vrednote.«

Tudi pri odgovorih na to vprašanje je prevladovalo mnenje (5 udeležencev), kako pomembno je **povezovanje vseh ravni zavodov** in skupine kot celote, torej mreženje, medtem ko o prenosu v prakso na tem področju niso zapisali kaj konkretnega.

Precej zapisov se je nanašalo na **konkretne primere izboljšav**, ki so jih dobili bodisi na delavnicah bodisi na vzajemnem svetovanju, na primer evidentiranje delovnega časa, delo z nadarjenimi učenci, medsebojne hospitacije, poverjanje nalog, medtem ko sta dva udeleženca zapisal le, da bosta vnesla primere z drugih šol, dva odgovora pa se nanašata na »predstavitve iz Portoroža«. Pri tem bi izpostavili še zapis, da »spoznanj ne jemljem kot recepte, ampak lahko na njihovi podlagi preoblikujem svoje pristope«. V ta sklop sodi tudi zapis: »Ne bom ponavljala napak, o katerih so poročali kolegi.«

Sklop odgovorov se nanaša ne **metode dela v programu**. Uporabno se jim zdi projektno delo (3 odgovori), dva udeleženca bosta za razvoj lastne strokovnosti nadaljevala z branjem oziroma pisanjem strokovnih člankov. Posamezni odgovori se nanašajo na ureditev prostora za delavnico, majhne delovne skupine, branje literature in na »način, kako ste vodili ta program«.

Trije udeleženci so pohvalili **gradiva**, »po katerih bodo še posegli«.

Posebej bi radi izpostavili odgovor, da bo ena od udeleženk v svojo prakso vnesla »**kritičnost**, pridobljeno na predavanjih«, saj gre verjetno za spremenjen pogled na delo vodje ali celo na vodenje.



V. POVZETEK IN PREDLOGI





Razvoj ravnateljstva

Ugotavljamo, da je program vsebinsko in organizacijsko ustrezen, saj niti v evalvaciji posameznih oblik dela niti v evalvaciji ob zaključku programa in v reflektivnih pismih nismo zaznali, da bi udeleženci opozarjali na slabosti. Nasprotno, vsi elementi programa so bili ocenjeni zelo visoko (večina več kot 3,5 na 4-stopenjski lestvici), pa tudi reflektivna pisma izražajo visoko pozitivno mnenje o programu.

5.1. DOSEGANJE CILJEV

Glede na cilje programa lahko ugotovimo, da smo jih večino dosegli. Ravnatelji so v vseh oblikah evalvacije poročali o tem, da so pridobili in razširili znanje s področja vodenja, večinoma so konkretno omenjali temo o etiki v vodenju ter konkretne primere dobre prakse.

Na usposobljenost za pridobivanje novih spretnosti za pedagoško vodenje kažejo odgovori o uporabi literature, metod dela s sodelavci ter seveda konkretni primeri dobre prakse, ki so jih spoznavali na delavnicah, v vzajemnem svetovanju in pri projektnem delu.

Kar nekaj udeležencev je v svojih reflektivnih pismih zapisalo, da so imeli priložnost kritično pogledati na svoje delo, kar bi lahko povezali z doseganjem ciljev, usposobiti ravnatelje za vrednotenje lastnega dela kot tudi »poglobiti razumevanje in razviti kritičen pogled ravnateljev do uvajanja sprememb v VIZ«. Vsekakor pa ugotavljamo, da imamo tu še prostor za izboljševanje, saj je bila ocena v evalvacijskem vprašalniku nižja v primerjavi z ostalimi cilji, kljub temu da so v reflektivnih pismih večkrat poudarili priložnosti za refleksijo.

Največ so tako glede na evalvacijski vprašalnik kot na druge oblike evalvacije ravnatelji pridobili pri mreženju, se pravi pri soočanju svoje prakse v profesionalni skupnosti. Priložnost so dobili in izkoristili praktično v vseh oblikah dela, se pravi v delavnicah v modulih, vzajemnem svetovanju in pri projektnem delu. Predstavitev dobre prakse na Nadaljevalnem programu v Portorožu, zapis primerov dobre prakse in objavljeni članki samo potrjujejo, da je treba širjenje prakse nadaljevati in ga nadgraditi z iskanjem novih strokovnih rešitev na področju vodenja.

Odprto ostaja področje boljšega razumevanja vloge ravnateljev glede na sodobne trende in potrebe okolja, v katerem delujejo VIZ. Priložnost za doseganje tega cilja gre iskati pri modulih, pa tudi pri ostalih dveh oblikah dela. Izmenjava dobre prakse je izjemno pomembna, vendar jo je treba bolj zavestno umestiti v razumevanje vloge ravnatelja.

5.2. PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

- V vseh oblikah dela v programu moramo večjo pozornost posvečati širši vlogi ravnatelja, kar bi lahko spodbujali z reflektivnimi vprašanji, ki bi se nanašala na razumevanje vloge. Gre torej za tretjo raven refleksije, ki se nanaša na razkrivanje in ozaveščanje in na pogovor o širših utemeljitvah svoje vloge. S tem bi preseгли običajne ravni refleksije in tako prispevali tudi k še bolj poglobljenemu vrednotenju svojega dela.
- Projektno delo mora večinoma potekati v delavnicah, ki jih organizira Šola za ravnatelje, saj ugotavljamo, da se udeleženci med delavnicami le redko lahko srečujejo, poleg tega pa imajo na delavnicah priložnost dobiti konkretno povratno informacijo. Obenem je projektno delo po mnenju udeležencev razmeroma močno vplivalo na razvoj njihovega ravnateljevanja, zato ga je treba skrbno razvijati in spremljati do objave članka oziroma primera dobre prakse.
- Pri mreženju moramo zagotavljati povezovanje med različnimi ravnmi zavodov kljub začetnim pomislekom, ki so jih imeli zlasti udeleženci pri oblikovanju skupin za projektno delo. Tako povezovanje omogočajo tudi druge oblike (strokovne razprave v modulih, vzajemno svetovanje), kar bomo upoštevali pri naslednjih skupinah.
- Posebno pozornost je treba še naprej posvečati tudi gradivom, ker jih udeleženci uporabijo tako kot študijsko gradivo kot tudi za širjenje znanja med svoje strokovne sodelavce. Hkrati pa je potrebno opozoriti udeležence, da nekatera gradiva niso neposredno prenosljiva.
- Glede na uspešnost programa in prepričanje udeležencev o njegovi pomembnosti in koristnosti ga moramo v naslednjem letu bolje promovirati in ga še bolj jasno umestiti v sistem vseživljenjskega profesionalnega razvoja ravnateljev. Razmisliti moramo tudi o pogoju, da se vanj lahko vključijo ravnatelji šele po dveh mandatih.



Razvoj ravnateljevanja

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010-2012)




Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010-2012)



VI. BESEDILA, KI SO NASTALA V PROGRAMU





Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010–2012)

6.1. GRADIVA

V programu Razvoj ravnateljstva so v posameznih oblikah dela kot podpora izvedbam in rezultat dela nastala različna gradiva: priročniki, delovni listi, elektronske prosojnice, primeri dobre prakse, članki.

Ob začetku programa so udeleženci prejeli priročnik (Erčulj, J. 2010. *Razvoj ravnateljstva 2010–2012. Priročnik za udeležence*. Kranj: Šola za ravnatelje).

Za delo v modulih so bila izdana naslednja gradiva za udeležence:

Modul Sodobni pogledi na vodenje: Erčulj, J., A. Jurič Rajh, A. Koren in M. Zavašnik Arčnik 2010. *Sodobni pogledi na vodenje. Gradivo za udeležence*. Kranj: Šola za ravnatelje.

Modul Vodenje za kakovost: Brejc, M., M. Zavašnik Arčnik in T. Townsend 2010. *Vodenje za kakovost. Gradivo za udeležence*. Kranj: Šola za ravnatelje.

Modul Etika v vodenju: Erčulj, J., in P. Markič 2012. *Etika v vodenju. Gradivo za udeležence*. Kranj: Šola za ravnatelje.

Pri izbirnih vsebinah so izvajalci za udeležence pripravili elektronske prosojnice.

Za delo na skupnih srečanjih vzajemnega svetovanja in projektne dela je bilo izdano gradivo: Brejc, M., J. Erčulj, A. Jurič Rajh in A. Koren 2011. *Od vzajemnega svetovanja k projektne delu. Gradivo za udeležence*. Kranj: šola za ravnatelje.

6.2. PRIMERI PRAKSE

V okviru vzajemnega svetovanja so nastali zapisi primerov dobre prakse. Nekateri izmed njih so bili objavljeni na spletni strani programa (priloga 5), nekateri pa na spletni strani Podpore ravnateljem (priloga 6). Osem jih je bilo predstavljenih na Nadaljevalnem programu Šole za ravnatelje januarja 2011 (priloga 7).

Vzajemno svetovanje in njegova evalvacija je bilo predstavljeno v članku Erčulj, J., S. Frangež, S. Markovič in S. Jančan 2012. »Vzajemno svetovanje kot oblika profesionalnega razvoja ravnateljev.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 10 (1): 49–64.

6.3. ČLANKI

Štiri naloge projektne dela so bile objavljene v obliki članka:

Počkar, N. 2012. »Politika dela z nadarjenimi otroki.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 10 (1): 91–100.

Stopar, I. 2012. »Motiviranje sodelavcev za uvajanje sprememb v razredništvo.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 10 (1): 101–112.

Anžel, V., S. Frangež in M. Pajnič Kirn 2012. »Spremljanje učiteljevega dela.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 10 (1): 112–124.

Jančan, S., in A. N. Kern 2012. »Kaj naj z njim/njo?« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 10 (2): 115–124.



VII. PRILOGE





Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010-2012)

Priloga 1: Razpis programa Razvoj ravnateljstva, januar 2010

RAZPIS: Program usposabljanja Razvoj ravnateljstva

Spoštovane ravnateljice, spoštovani ravnatelji!

Vabimo vas, da se vključite v program profesionalnega usposabljanja Razvoj ravnateljstva. Namenjen je ravnateljicam in ravnateljem po dveh mandatih ravnateljstva. S programom želimo sistematično razvijati vseživljenjsko učenje ravnateljev in uvajati nove oblike mreženja.

Značilnosti programa:

- usmerjenost v kakovost, izboljšave in načrtovanje na področju vodenja,
- spodbujanje profesionalnega razvoja ravnateljev in mreženja,
- posvet in izmenjava izkušenj s strokovnjaki in praktiki,
- samoevalvacija lastnega vodenja z elementi kritičnega kolegialnega presojanja,
- delna izbirnost vsebin,
- vzajemno svetovanje in projektno delo.

Izvedba programa

Pri oblikovanju programa smo pri vsebini in načinu izvedbe združili dolgoletne izkušnje v Šoli za ravnatelje pri delu z ravnatelji in sodobne pristope pri usposabljanju vodij v vzgoji in izobraževanju.

Program sestavljajo štiri med seboj povezane oblike dela:

- trije moduli,
- izbirne vsebine,
- vzajemno svetovanje,
- projektno delo.

Moduli in izbirne vsebine bodo potekali v skupini do 30 udeležencev, medtem ko se boste pri vzajemnem svetovanju in projektne delu razdelili v manjše skupine, v katerih si boste ob pomoči strokovnjakov iz Šole za ravnatelje izmenjevali izkušnje in oblikovali izvirne rešitve na področju vodenja.

Trajanje programa

Program traja dve leti in obsega 150 kontaktnih ur, od tega bo 24 ur vzajemnega svetovanja potekalo na šolah in v vrtcih. Izvedba bo trajala od aprila 2010 do marca 2012.

Izbor

Če bo prijavljenih preveč kandidatov, bomo izvedli izbirni postopek.

Merila za izbor so:

- regionalna zastopanost,
- število let ravnateljstva in
- zastopanost po ravneh izobraževanja.

Potrdilo o udeležbi

Po opravljenem programu bodo udeleženci dobili potrdilo o dodatnem strokovnem delu ravnatelja, povezanem z vzgojno-izobraževalnim delom v zavodu (sodelovanje pri razvojno-raziskovalnem delu z javnim zavodom Šola za ravnatelje).

Prijava

Prijavite se lahko preko elektronske prijavnice, ki jo najdete na spletni strani Šole za ravnatelje in bo odprta do 10. februarja 2010.

Lep pozdrav

dr. Andrej Koren, direktor

Priloga 2: Urnik in program dela na srečanjih vzajemnega svetovanja

9.00–9.30	Refleksija gostitelja prejšnjega srečanja na reševanje problema
9.30–10.30	Zapis primera dobre prakse
10.30–11.00	Odmor
11.00–12.30	Predstavitve šole, izzivov vodenja in primera dobre prakse
12.30–13.00	Odmor
13.00–14.00	Problem vodenja, razprava in iskanje rešitev
14.00–14.30	Evalvacija srečanja



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010–2012)

Priloga 3: Avtorji in naslovi primerov dobre prakse

Avtor primera	Naslov primera
Sonja Filipič	Tutorstvo kot medvrstniška učna pomoč v osnovni šoli
Ana Nuša Kern	Evalvacija dela v šolskem letu z opredelitvijo močnih in šibkih področij
Nives Počkar	Informacija o delovni obveznosti za strokovne delavce
Silva Jančan	Medsebojne hospitacije
Jožica Hribar	Delovna obveznost in prisotnost na delovnem mestu
Nevenka Lamut	Preverjanje in ocenjevanje znanja – izboljšanje znanja učenk in učencev
Nevenka Lamut	Organizacijska struktura OŠ Vižmarje Brod
Sonja Purgaj	Predstavimo vsebine prebranih strokovnih člankov tudi svojim kolegom
Marta Samotorčan	Rekonceptualizacija delovnega časa vzgojiteljic
Nika Gams	Uvajanje medpredmetnega in timskega sodelovanja
Jožica Pantar	Načrtovanje dela v vrtcu
Janja Štukl	Ocenjevanje delovne uspešnosti ravnatelja
Nika Gams	Promocija šole
Igor Selan	Zbrani protokoli
Janja Štukl	Vzgojni postopek in ukrepi – poročilo o dogodku
Ana Nuša Kern	Vprašalnik za letni razgovor
Ivana Leskovar	Opolnomočenje vzgojiteljic v procesu učenja otrok
Isabelle Morel Bera	Inkluzivni multidisciplinarni tim mobilne službe
Fani Al-Mansour	Opredelitev delovnega časa zaposlenih in doprinos
Janja Štukl	Izobraževanje strokovnih delavcev
Darko Škerget	Vodenje človeških virov – izobraževanje in spopolnjevanje
Mojca Pajnič Kirn	Podružnična šola – gibalno razvoja
Breda Forjanič	Kolegialne hospitacije
Sonja Purgaj	Tim za kakovost
Aleksander Mencigar	Sodelovanje razširjenega tima
Violeta Vodlan	Šolska dokumentacija
Saša Markovič	Timski pristop in izdelava individualnega programa
Vladimir Anžel	Dežurna učilnica
Ivanka Stopar	Trening socialnih veščin – učenje učenja



Razvoj ravnateljstva

Priloga 4: Obrazec za zapis primera dobre prakse

VZAJEMNO SVETOVANJE

Osnovni podatki

Naslov primera

Avtor

Datum

Ključne besede (do 5):

Opis (do 100 besed):

Obrazložitev primera

1. Opišite kontekst primera prakse in opredelite, katere so njegove ključne značilnosti.
2. Pojasnite razloge, zakaj lahko primer prakse koristi drugim ravnateljem.
3. Navedite cilje, ki ste jih v primeru prakse uresničevali.
4. Katera pozitivna presenečenja in morebitne nepričakovane zaplete, ki ste jih v primeru prakse zaznali, bi lahko izpostavili?
5. Kdo so bili vključeni v primer prakse in kakšne so bile njihove vloge?
6. Opredelite, katere človeške in morebitne druge vire ste potrebovali za uresničitev ciljev primera prakse.

Viri

Priloge

Navodila

Prosimo vas, da s pomočjo priloženega obrazca opišete primer prakse, ki ste ga izbrali. V rubriko »Osnovni podatki« vnesite splošne podatke o primeru. Pri »Opisu« zapišite kratko predstavitev in namen primera. Pri obrazložitvi primera si pomagajte s ključnimi vprašanji, ki so navedena v rubriki »Obrazložitev primera«. Zapis naj vsebuje od 500 do 1000 besed.

Pod rubriko »Priloge« navedite vzorce obrazcev, protokolov ali drugih dokumentov, ki jih prilagate za dodatno osvetlitev opisa primera prakse.

Primeri navajanja virov

Barle Lakota, A. 2003. »Uresničevanje koncepta vključevanja otrok s posebnimi potrebami v šolske programe.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 1 (2): 17-22.

Koren, A. 2007. *Ravnateljstvo Vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management Koper, UP in Šola za ravnatelje.

Šola za 21. stoletje. 2007. Delovni dokument služb komisije, Komisija evropskih skupnosti, 9. 3. 2009 http://ec.europa.eu/education/school21/consultdoc_sl.pdf.

Priloga 5: Seznam avtorjev in primerov dobre prakse, objavljenih na spletni strani ŠR v rubriki program Razvoj ravnateljstva

Avtor primera	Naslov primera
Sonja Filipič	Tutorstvo kot medvrstniška učna pomoč v OŠ
Nevenka Lamut	Preverjanje in ocenjevanje znanja – izboljšanje znanja učenk in učencev
Marta Samotorčan	Rekonceptualizacija delovnega časa vzgojiteljic
Janja Štukl	Ocenjevanje delovne uspešnosti ravnatelja
Mojca Pajnič Kirn	Podružnična šola – gibalno razvoja
Vladimir Anžel	Dežurna učilnica
Ivanka Stopar	Trening socialnih veščin – učenje učenja

Priloga 6: Seznam avtorjev in primerov dobre prakse, objavljenih na spletni strani ŠR v rubriki Podpora ravnateljem

Avtor primera	Naslov primera
Silva Jančan	Medsebojne hospitacije
Jožica Pantar	Načrtovanje dela v vrtcu
Sonja Purgaj	Predstavimo vsebine prebranih strokovnih člankov tudi svojim kolegom
Ivana Leskovar	Opolnomočenje vzgojiteljic v procesu učenja otrok
Janja Štukl	Vzgojni postopek in ukrepi – poročilo o dogodku

Priloga 7: Seznam avtorjev in primerov prakse, predstavljenih na Nadaljevalnem programu šole za ravnatelje januarja 2011

Avtor primera	Naslov primera
Nika Gams	Rešitev izvajanja medpredmetnega in timskega sodelovanja
Jožica Hribar	Letna delovna obveznost učiteljev
Silva Jančan	Medsebojne hospitacije
Nevenka Lamut	Hierarhična struktura vodenja
Jožica Pantar	Letno načrtovanje dela v oddelku
Nives Počkar	Letna delovna obveznost strok. delavcev v SŠ
Sonja Purgaj	Izobraževanje učiteljev: preberem za tebe
Marta Samotorčan	Urniki delovnega časa vzgojiteljic

Priloga 8: Reflektivna vprašanja za vzajemno svetovanje – udeleženci

1. Kateri so po vašem mnenju najbolj pozitivni vidiki vzajemnega svetovanja?
2. Kaj ste pri vzajemnem svetovanju pogrešali?
3. Kaj ste zaradi sodelovanja v vzajemnem svetovanju že spremenili pri svojem vodenju?
4. Kaj še nameravate spremeniti?
5. Kako bomo lahko dosegli trajnost mreženja, ki se je vzpostavilo v vzajemnem svetovanju?
6. Kako bi ocenili sodelovanje v skupini? Kateri so bili ključni pogoji za tako sodelovanje?
7. Kako bi ocenili vlogo mentorja?



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010-2012)



Razvoj ravnateljstva

Priloga 9: Reflektivna vprašanja za vzajemno svetovanje – mentorice

1. Kateri so po vašem mnenju najbolj pozitivni vidiki vzajemnega svetovanja?
2. Kaj ste pri vzajemnem svetovanju pogrešali?
3. Kako bomo lahko dosegli trajnost mreženja, ki se je vzpostavilo v vzajemnem svetovanju?
4. Kako bi ocenili sodelovanje v skupini? Kateri so bili ključni pogoji za tako sodelovanje?
5. Kako bi ocenili svojo vlogo mentorja?
6. Kako je vzajemno svetovanje prispevalo k vašemu profesionalnemu razvoju?

Vir: Erčulj, J., S. Frangež, S. Markovič in S. Jančan. 2012. »Vzajemno svetovanje kot oblika profesionalnega razvoja ravnateljev.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 10 (1): 49–64.

Priloga 10: Reflektivna vprašanja za projektno delo

1. Kako je potekalo delo v skupini? Kako ocenjujete sodelovanje udeležencev z različnih ravni izobraževanja?
2. Kako ocenjujete ustreznost takšnega načina dela pri usposabljanju ravnateljev? Utemeljite.
3. Ali na takšen način lahko iščemo strokovne rešitve za delo slovenskih ravnateljev? Utemeljite.
4. Kako boste predstavili svoje ugotovitve oziroma rešitve drugim ravnateljem?
5. Kako lahko tak način dela prenesete v svojo šolo?



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010-2012)

Priloga 11: Končni evalvacijski vprašalnik

EVALVACIJA PROGRAMA RAZVOJ RAVNATELJEVANJA

Spoštovani,

zaključujemo dveletni program Razvoj ravnateljstva.

Evalvacijo programa smo pripravili na podlagi zastavljenih ciljev, ki naj bi jih z uspešno zaključenim programom posameznik dosegel, in na podlagi vsebin, ki se v programu obravnavajo. Pred vami je vprašalnik, s katerim želimo pridobiti oceno različnih vidikov programa, ki se nanašajo na doseganje ciljev, uporabnost vsebin in načina dela.

Če se vam zdi katero koli vprašanje nejasno ali neustrezno, ga izpustite. Dodatne predloge in pripombe lahko zapišete na koncu vprašalnika.

Hvala za sodelovanje.

Prvi del: Doseganje temeljnih ciljev in uporabnost vsebin

Doseganje temeljnih ciljev

Prosimo, da označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami, ki izhajajo iz temeljnih ciljev programa Razvoj ravnateljstva. Besedo vzgojno-izobraževalni zavod smo krajšali s kratico VIZ.

Prosimo, obkrožite ustrezno številko:

- 1 sploh se ne strinjam
- 2 se ne strinjam
- 3 se strinjam
- 4 popolnoma se strinjam

		1. sploh se ne strinjam	2. se ne strinjam	3. se strinjam	4. popolnoma se strinjam
Zaradi usposabljanja v programu Razvoj ravnateljstva ...					
1.	sem poglobil in razširil svoje znanje s področja vodenja v izobraževanju	1	2	3	4
2.	sem pridobil nove spretnosti za pedagoško vodenje VIZ	1	2	3	4
3.	bolje razumem vlogo ravnatelja glede na sodobne trende, potrebe političnega, ekonomskega, socialnega, pravnega in kulturno spremenjenega okolja, v katerem VIZ deluje	1	2	3	4
4.	sem pridobil sposobnost vrednotenja lastnega dela	1	2	3	4
5.	sem poglobil razumevanje in razvil kritičen pogled do uvajanja sprememb v VIZ	1	2	3	4
6.	sem usposobljen, da bom s sodobnimi analitičnimi metodami uporabil podatke in raziskave pri načrtovanju in odločanju	1	2	3	4
7.	bolje znam soočiti svojo prakso v profesionalni skupnosti	1	2	3	4
8.	znam iskati še nove rešitve na področju vodenja VIZ	1	2	3	4



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010-2012)

Uporabnost vsebin

Prosimo, ocenite uporabnost vsebin programa Razvoj ravnateljstva za vodenje.

Prosimo, obkrožite ustrezno številko:

1. nič
2. malo
3. srednje
4. veliko

		nič	malo	srednje	veliko
Uporabnost vsebin					
1.	globalno in lokalno izobraževalno okolje ter njun vpliv na ravnateljevo vodenje	1	2	3	4
2.	spmembe v slovenskem izobraževalnem prostoru	1	2	3	4
3.	vodenje za učenje	1	2	3	4
4.	konstruktivistično vodenje	1	2	3	4
5.	vodenje za kakovost	1	2	3	4
6.	vloga ravnatelja pri vodenju kakovosti	1	2	3	4
7.	pomen podatkov za vodenje kakovosti	1	2	3	4
8.	pomen etičnosti pri vodenju	1	2	3	4
9.	etika in odločanje	1	2	3	4
10.	izbirna vsebina: prepoznavanje in preprečevanje mobinga	1	2	3	4
11.	izbirna vsebina: motiviranje zaposlenih	1	2	3	4
12.	načela projektnega dela	1	2	3	4

Drugi del: Ustreznost oblik dela

Prosimo, ocenite ustreznost oblik dela v programu Razvoj ravnateljstva.

Prosimo, obkrožite ustrezno številko:

1. popolnoma neustrezno
2. neustrezno
3. ustrezno
4. popolnoma ustrezno



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010-2012)

		1: popolnoma neustrezno	2: neustrezno	3: ustrezno	4: popolnoma ustrezno
Ustreznost oblik dela					
1.	predavanja v modulih	1	2	3	4
2.	strokovne razprave v okviru modulov	1	2	3	4
3.	branje strokovne literature	1	2	3	4
4.	vzajemno svetovanje	1	2	3	4
5.	projektno delo	1	2	3	4



Razvoj ravnateljstva

RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010-2012)

Tretji del: Organizacija programa

Prosimo, da označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami o organizaciji programa Razvoj ravnateljstva.

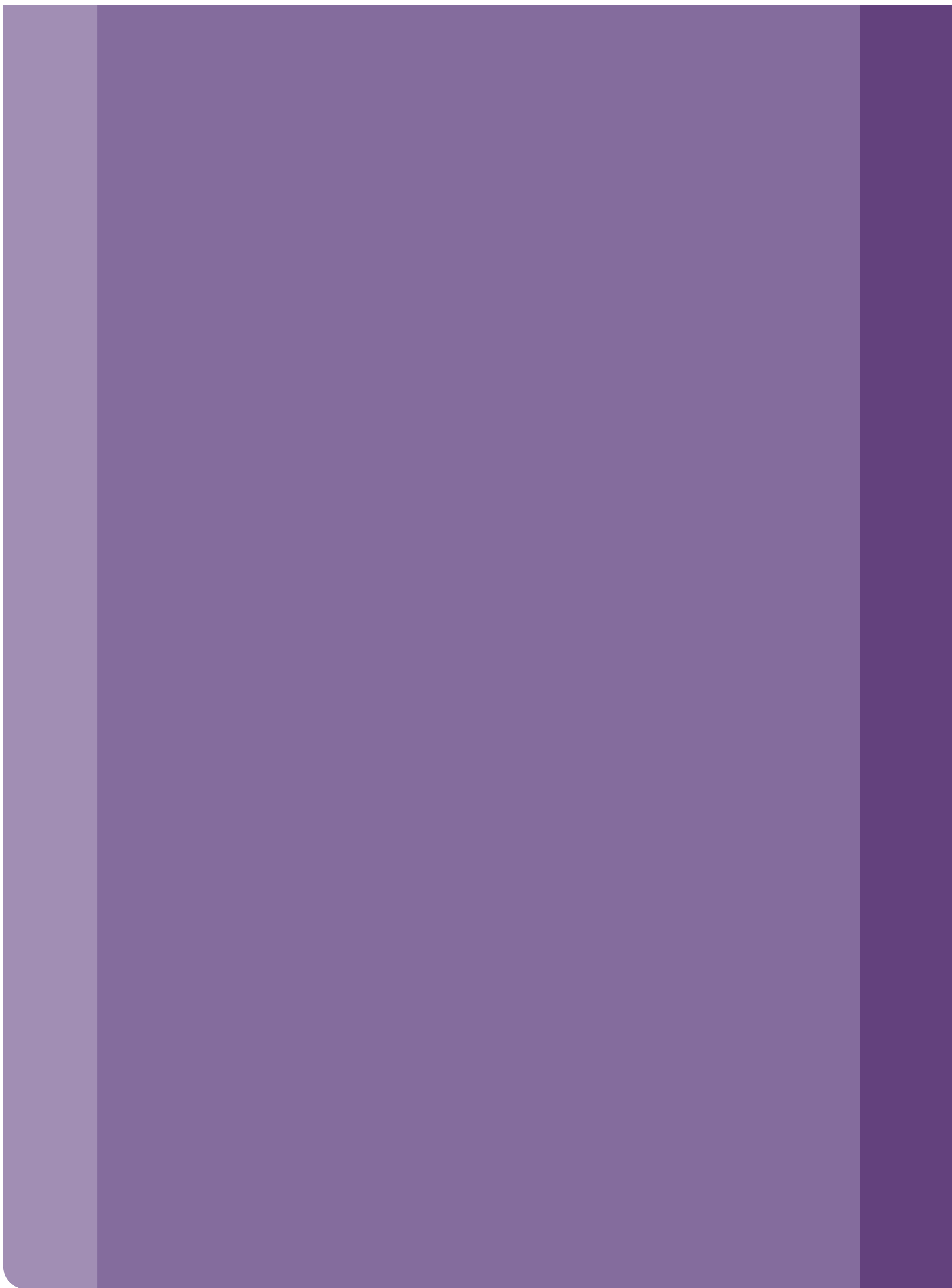
Prosimo, obkrožite ustrezno številko:

1. sploh se ne strinjam
2. se ne strinjam
3. se strinjam
4. popolnoma se strinjam

		1: sploh se ne strinjam	2: se ne strinjam	3: se strinjam	4: popolnoma se strinjam
Organizacijski vidiki programa Razvoj ravnateljstva					
1.	Način obveščanja udeležencev je primeren.	1	2	3	4
2.	Gradiva so pregledna.	1	2	3	4
3.	Gradiva so uporabna.	1	2	3	4
4.	Časovna razporeditev v programu je primerna.	1	2	3	4
5.	Vsebinska razporeditev programa je primerna.	1	2	3	4

Če bi želeli v zvezi z usposabljanjem v programu Razvoj ravnateljstva še kaj dodati, vas prosimo, da to zapišete.

Hvala za sodelovanje.



RAZVOJ RAVNATELJEVANJA
POROČILO O PRVI IZVEDBI (2010–2012)



Šola za ravnatelje