



PROGRAM ZA PRIDOBITEV RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA

v projektu Vseživljenjsko učenje
ravnateljev – usposabljanje
za vodenje šol in vrtcev II



Ravnateljski certifikat



Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)

**PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA**

**v projektu Vseživljenjsko učenje ravnateljev –
usposabljanje za vodenje šol in vrtcev II**

Poročilo o izvedbi v šolskem letu 2012-2013

Peter Markič
Anja Sagadin

Odgovorna oseba: Andrej Koren

Oblikovanje: B & S d. o. o.

Kranj, 2013

© 2013 Šola za ravnatelje

Publikacija je financirana iz sredstev
Evropskega socialnega sklada.

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

37.091.113:005.963(0.034.2)

MARKIČ, Peter

Program za pridobitev ravnateljskega certifikata [Elektronski vir] : poročilo o prvi izvedbi (2012-2013) / pripravila Peter Markič, Anja Sagadin. - El. knjiga. - Kranj : Šola za ravnatelje, 2013. - (Vseživljenjsko učenje ravnateljev - usposabljanje za vodenje šol in vrtcev II)

Način dostopa (URL): <http://www.solazaravnatelje.si/vsezi-vljenjsko-ucenje/ravnateljski-certifikat/porocilo-za-solsko-leto-2012-2013/>

ISBN 978-961-6637-46-6 (pdf)

1. Sagadin, Anja
269134848



PROGRAM ZA PRIDOBITEV RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA

v projektu Vseživljenjsko učenje
ravnateljev – usposabljanje
za vodenje šol in vrtcev II



Ravnateljski certifikat



Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)



Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)

VSEBINA

I. UVOD	5
II. PROGRAM ZA PRIDOBITEV RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA	7
2.1 Namen in cilji programa	8
2.2 Udeleženci.....	8
2.2.1 Znanje in spretnosti udeležencev v programu	8
2.2.2 Način izvedbe in metode dela	8
III. IZVEDBA PROGRAMA IN METODE DELA	11
3.1 Izvedba programa	12
3.1.1 Prva delavnica	12
3.1.2 Druga delavnica	14
3.1.3 Tretja delavnica.....	16
3.1.4 Četrta delavnica	18
3.1.5 Peta delavnica	19
3.2 Metode in oblike dela	20
3.2 Dokončanje programa in potrdila	20
IV. SPREMLJANJE IN EVALVACIJA USPOSABJANJA V PROGRAMU	21
V. ZAKLJUČEK.....	25
VI. PRILOGE.....	26

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Udeleženci Programa za pridobitev ravnateljskega certifikata, ki so program uspešno zaključili	9
Preglednica 2: Udeleženci v Programu za pridobitev ravnateljskega certifikata po regijah in ravneh izobraževanja.....	10
Preglednica 3: Datumi delavnic.....	12
Preglednica 4: Rezultati končnega evalvacijskega vprašalnika.....	22

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Razpis Programa za pridobitev ravnateljskega certifikata, december 2011	28
Priloga 2: Pari metode senčenja po ravneh in mešano.....	29
Priloga 3: Tabela opravljenih obveznosti.....	31
Priloga 4: Kazalnik profesionalnega razvoja.....	33
Priloga 5: Vprašanja za pisni izpit.....	34
Priloga 6: Evalvacija vprašanja za udeležence po drugi delavnici.....	34
Priloga 7: Vprašanja za ustno evalvacijo po tretji delavnici.....	34
Priloga 8: Končni evalvacijski vprašalnik	34



Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)



Ravnateljski certifikat

**PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA**
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)



I. UVOD





Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)

O vlogi in pomenu ravnateljev za uspešnost šolskega sistema je v strokovni literaturi veliko pogledov, vsi pa dajejo ravnateljem pomembno vlogo pri vplivu na uspešnosti šol in dosežke učencev. Temu primerno je v literaturi poudarjena vloga vseživljenjskega usposabljanja in profesionalnega razvoja ravnateljev. Njihov profesionalni razvoj ni pomemben le zaradi vpliva na izboljšanje vodenja in s tem organizacije, ampak tudi zaradi neposrednega vpliva na vseživljenjsko učenje in profesionalni razvoj strokovnih delavcev v šolah in vrtcih. To opredeljuje tudi Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS 115/03, 36/08), ki med pristojnostmi ravnatelja določa tudi spodbujanje strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev.

ZOFVI v 29. členu opredeljuje tudi, da Zavod RS za šolstvo, Center RS za poklicno izobraževanje in Andragoški center RS organizirajo stalno strokovno izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev in ravnateljev. Hkrati 106. člen istega zakona določa, da za izobraževanje in usposabljanje ravnateljev in kandidatov za ravnatelje Vlada RS ustanovi Šolo za ravnatelje.

Ob tem raziskave kažejo, da ravnatelji, ki so sami zadolženi za izpopolnjevanje svojih strokovnih delavcev, zelo malo storijo za lasten sistematičen profesionalni razvoj. Da bi s programi v različnih obdobjih ravnateljevanja čim bolj spodbujali njihov profesionalni razvoj in uspešno vodenje, v Šoli za ravnatelje dosedanjim oblikam usposabljanja in podpore dodajamo Program za pridobitev ravnateljskega certifikata.

Program za pridobitev ravnateljskega certifikata je namenjen ravnateljem po petih letih ravnateljevanja. Pripravljen je kot spodbuda za vseživljenjsko učenje in profesionalni razvoj ravnateljev z namenom izboljševanja prakse vodenja. Glavni poudarki programa so kritično ovrednotenje in načrtovanje lastnega profesionalnega razvoja, pomembno je individualno učenje. Temelji na raziskavah vodenja v izobraževanju in profesionalnega razvoja ravnateljev, na praksi usposabljanj v Sloveniji in delu z ravnatelji.

Program za pridobitev ravnateljskega certifikata zaokrožuje sistem vseživljenjskega učenja ravnateljev v šolah in vrtcih, ki ga izvajamo v Šoli za ravnatelje:

- Program šole za ravnatelje in ravnateljski izpit – pred imenovanjem,
- Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem – v prvem letu ravnateljevanja,
- Program za pridobitev ravnateljskega certifikata – po petih letih ravnateljevanja,
- Razvoj ravnateljevanja – po desetih letih ravnateljevanja.

Hkrati z omenjenimi programi izvajamo še druge daljše in krajše oblike usposabljanj (npr. Vodenje za učenje, enodnevni seminarji), letna in druga strokovna srečanja in posvete ter podporo in svetovanje, ki se jih ravnatelji lahko udeležijo kadarkoli, ne glede na obdobje ravnateljevanja.



PROGRAM ZA PRIDOBITEV RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA



Ravnateljjski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)

2.1 NAMEN IN CILJI PROGRAMA

Namen programa je spodbujanje profesionalnega razvoja ravnateljev za izboljšanje vodenja šol in vrtcev.

Cilji programa:

- umestiti pomen profesionalnega razvoja v kontekst vodenja šol, vrtcev,
- spodbujati različne oblike profesionalnega razvoja ravnateljev,
- spremljati profesionalni razvoj ravnateljev in izboljševanje prakse vodenja šol, vrtcev,
- nadgraditi sistem vseživljenjskega učenja ravnateljev v Sloveniji.

2.2 UDELEŽENCI

Program je namenjen ravnateljicam in ravnateljem vzgojno-izobraževanih zavodov po petih letih ravnateljevanja.

2.2.1 Izvedba programa

Udeleženci bodo v programu pridobivali znanje in spretnosti s področja profesionalnega razvoja in vodenja:

- poznavanje trendov na področju vodenja in profesionalnega razvoja ravnateljev,
- razumevanje pomena profesionalnega razvoja ravnateljev za vodenje šol, vrtcev,
- razumevanje različnih oblik profesionalnega razvoja in sodelovanje v njih,
- sposobnost kritične presoje lastnega vodenja,
- sposobnost načrtovanja in spremljanja lastnega profesionalnega razvoja,
- sposobnost izboljšanja lastnega profesionalnega razvoja in prakse vodenja,
- razumevanje pomena delovanja v profesionalni skupnosti.

2.2.2 Izbor udeležencev

Decembra 2011 je bil objavljen razpis za sodelovanje v Programu za pridobitev ravnateljskega certifikata (priloga 1). Na razpis se je prijavilo 35 ravnateljev. Zaradi neizpolnjevanja pogojev smo zavrnil štiri prijavljene, eden od prijavljenih je zaradi objektivnih okoliščin odstopil od sodelovanja v programu še pred pričetkom. Zaradi neupravičene odsotnosti na prvi delavnici smo iz programa izločili tri udeležence. Tekom programa smo zaradi neopravljenih obveznosti in odsotnosti na delavnicah izločili še tri udeležence. Od druge delavnice je bilo v programu 24 udeležencev (preglednica 1), ki so program tudi uspešno zaključili. V preglednici 2 je prikazan pregled udeležencev v programu po regijski zastopanosti in zastopanosti po različnih ravneh izobraževanja.

Preglednica 1: Udeleženci Programa za pridobitev ravnateljskega certifikata, ki so program uspešno zaključili

Ime in priimek	Zavod
Mateja Andrejčič	OŠ Stopiče
Katja Arzenšek Konjajeva	OŠ Lucija
Lilijana Bele	OŠ Frana Kocbeka Gornji Grad
Janja Bogataj	Vrtec Škofja Loka
Maja Cetin	OŠ Livade Izola
Lidija Dornig	Gimnazija Jesenice
Anton Goznik	OŠ Voličina
Dejan Kopold	OŠ Podlehnik
Branka Likon	OŠ dr. Aleš Bebler-Primož Hrvatini
Boris Mlakar	OŠ Sveta Ana
Mojca Miklič	OŠ Otočec
Anton Obreht	OŠ Frana Lešnika-Vuka Slivnica pri Mariboru
Martin Pivk	ŠC Škofja Loka
Nives Počkar	ŠC Ljubljana
Vida Poglajen	Gimnazija Litija
Helena Posega Dolenc	ŠC Postojna
Zlata Rejc	OŠ A. T. Linhartar Radovljica
Barbara Smrekar	OŠ Polje
Ivanka Stopar	SŠ Ravne na Koroškem
Martina Valant	Glasbena šola Jesenice
Marjanca Vampelj	OŠ Vrhovci
Majda Vehovec	OŠ Šenčur
Jovi Vidmar	Vrtec Mojca
Violeta Vodlan	OŠ Marije Vere



Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)



Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)

Preglednica 2: Udeleženci v Programu za pridobitev ravnateljskega certifikata po regijah in ravneh izobraževanja

Regijska zastopanost	Število
Podravska	4
Koroška	1
Savinjska	1
Jugovzhodna Slovenija	2
Osrednjeslovenska	6
Gorenjska	6
Notranjsko-kraška	1
Obalno-kraška	3
Skupaj	24
Raven izobraževanja	Število
vrtec	2
osnovna šola	16
srednja šola	6
Skupaj	24



IZVEDBA PROGRAMA IN METODE DELA



Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)

3.1 IZVEDBA PROGRAMA

Izvedba programa za pridobitev ravnateljskega certifikata je trajala dve leti, od januarja 2012 do avgusta 2013. Obsegal je 30 kontaktnih ur.

Program je sestavljalo pet delavnic ter aktivnosti in obveznosti, ki so jih udeleženci opravili med delavnicami. Izpit smo izvedli kot peto delavnico. Zunanje presoje profesionalnega razvoja in vodenja udeležencev nismo izvedli zaradi kadrovskih omejitev.

Preglednica 3: Datumi delavnic

Delavnica	Datum izvedbe
1. delavnica	1. februar 2012
2. delavnica	24. maj 2012
3. delavnica	4. december 2012
4. delavnica	3. april 2013
5. delavnica	29. maj 2013

3.1.1 Prva delavnica

Obveznosti udeležencev pred prvo delavnico

Prebrati članek J. Erčulj *Profesionalni razvoj kot profesionalna odgovornost* in pripraviti zapis s pomočjo naslednjih vprašanj:

Kako razumete svojo profesionalno odgovornost? Naštejte do pet področij, na katerih čutite najmočnejšo profesionalno odgovornost. Kako se to kaže v praksi?

Zapišite tri prepričanja o profesionalnem razvoju učiteljev. Kako jih uresničujete?

Zapišite tri prepričanja o lastnem profesionalnem razvoju. Kako jih uresničujete?

Ali menite, da ste dober pozitiven vzor profesionalnega razvoja? Utemeljite svoj odgovor.

Prva delavnica

Cilji delavnice

spoznati udeležence in program ravnateljski certifikat

razumeti pomen vseživljenjskega izobraževanja ravnateljev

kritično presoditi oblike in vsebine profesionalnega razvoja ravnateljev

narediti načrt osebnega profesionalnega razvoja

Vsebina delavnice

predstavitve programa in profesionalno usposabljanje ravnateljev (vseživljenjsko učenje ravnateljev v Sloveniji)

razprava o članku *Profesionalni razvoj kot profesionalna odgovornost* (skupinska razprava o odgovorih na vprašanja, ki so bila obveznost pred delavnico)

kritično ovrednotenje oblik profesionalnega razvoja ravnateljcev (Udeleženci so najprej našli, nato pa ovrednotili oblike PR. V skupini so izbrali do tri oblike PR, ki so po njihovem mnenju najbolj vplivale na spreminjanje njihovega vodenja. Navedli so tudi neuspešne oblike. To je bilo izhodišče za načrtovanje PR.)

razmislek o lastnem profesionalnem razvoju (individualni razmislek o oblikah PR, nato njihova ocena (kaj sem pridobil, ali sem bil uspešen), primerjava nabora vsebin, skupinska izdelava načrta PR)

Vmesne obveznosti

pripraviti načrt osebnega profesionalnega razvoja

Prebrati članek P. Holdswortha *Vodenje za učenje v okolju Evropske skupnosti* in pripraviti zapis s pomočjo naslednjih vprašanj:

Kaj moramo v povezavi s člankom upoštevati pri svojem profesionalnem razvoju?

Kakšna je povezava, uporabnost za vodenje?



Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)

Prvo delavnico smo izvedli 1. februarja 2012 na Brdu. Uvodni modul je izvedel Andrej Koren, drugi del Justina Erčulj, tretjega Peter Markič, zadnjega pa Justina Erčulj. Delavnice se je udeležilo 25 ravnateljcev. V prepričanju, da se vsi poznajo med seboj iz različnih drugih programov, smo predstavili samo povzetek prijavnic in dosežkov udeležencev, nismo pa izvedli predstavitev udeležencev, kar se je izkazalo za pomanjkljivost. Še v tretji delavnici, ko so izvajali senčenje v parih, so spraševali, kdo je kdo.

Predstavili smo jim program, njegov namen in cilj, način izvedbe in obveznosti udeležencev programa. Najprej smo se predstavili oblikovalci programa. Opisali smo pot do programa kot dela vseživljenjskega učenja ravnateljcev v Sloveniji in vzroke za poimenovanje certifikata. V ospredje programa smo postavili profesionalni razvoj pri pedagoškem vodenju.

Predstavili smo naša pričakovanja – tako do ciljev, ki smo si jih zastavili, kot do njihovega odnosa, odsotnosti, izvajanja vmesnih dejavnosti. Povprašali smo jih tudi o njihovih pričakovanjih.

Udeleženci so v parih razpravljali, kaj prepoznajo kot temeljno težavo svojega vodenja in profesionalnega razvoja. Po povzetku njihovih razmišljanj jim je Andrej Koren predstavil probleme ravnateljcev začetnikov v Angliji in spremembe po desetih letih ravnateljstva. V nadaljevanju jim je predstavil podmene razvoja vodenja. V zaključku prvega bloka je Justina Erčulj poudarila pomen učenja ravnateljcev v profesionalnem razvoju. Ravnatelj je vzor učenja kot spreminjanja pojmov, pogledov, zlasti pa prakse.

Drugi del delavnice je bil namenjen razpravi o besedilu *Profesionalni razvoj kot profesionalna odgovornost*, ki so ga udeleženci prebrali v pripravi na prvo delavnico. Razpravljali so, kako razumejo svojo profesionalno odgovornost in našli pet praktičnih področij, na katerih jo čutijo najmočnejše. Zapisali so tri prepričanja o profesionalnem razvoju učiteljev in tri o lastnem profesionalnem razvoju in kako jih uresničujejo. Razmišljali so še o tem, kakšen vzor so na tem področju. Povzetke so napisali na listke in jih nalepili na plakate po temah. Skupne so po ogledu plakatov ugotovljale, kako udeleženci razumejo svojo profesionalno odgovornost, katera so skupna prepričanja o profesionalnem razvoju učiteljev in v čem so pozitiven vzor profesionalnega razvoja. Glavne ugotovitve so bile, da je profesionalni razvoj delo na sebi, ki se začne z analizo stanja in nadaljuje z oblikovanjem načrta, ki ga je potem treba udejanjiti in spremljati. To je vseživljenjski proces, nedokončana simfonija. Ravnatelj mora biti pri tem vzor.



Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)

V tretjem delu smo pregledali oblike profesionalnega razvoja, ki so najbolj vplivale na spreminjanje njihovega vodenja. V pisni ponudbi so uspešne in manj uspešne oblike. Za najbolj uspešne so se izkazale oblike, ki niso le podajale spoznanj, ampak so zahtevale veliko aktivnost sodelujočih in so vključevale tudi globoko učenje ter evalvacijo. Našteli so naslednje oblike:

- samoizobraževanje, prebiranje člankov;
- mreženje (tudi mreženje šol), izmenjava mnenj in dobre prakse;
- izobraževanja s področja vodenja z lastno aktivnostjo (udeležba na delavnicah, poročanje, podpora ŠR);
- pomoč – kritični prijatelj;
- prenos znanja na druge (izvajanje delavnic za kolektiv);
- sprejem funkcij v šolski sferi.

Usposabljanje s pasivno udeležbo (predavanje brez možnosti razprave) ni uspešno.

V zadnjem delu smo naredili korak od profesionalnega razvoja nasploh do lastnega profesionalnega razvoja. Ravnatelji so najprej razmišljali, kaj so do sedaj naredili za svoj profesionalni razvoj in katerim vsebinam in spretnostim so se v zadnjem času največ posvečali. Analizirali so pridobitve in presojali uspešnost. Svoj pogled so usmerili tudi naprej in razmišljali, katera bodo njihova prednostna področja v bodoče. Podali smo jim osnovne zakonitosti načrtovanja profesionalnega razvoja in katere stvari morajo razjasniti pri oblikovanju ciljev. S tem smo oblikovali izhodišča za pripravo načrta lastnega profesionalnega razvoja, ki je vmesna aktivnost do druge delavnice. Po izbiri prednostnega področja kaj, odgovorijo še na vprašanja zakaj, kako, do kdaj in kako bom to spremljal.

Poleg izdelave načrta, ki ga pošljejo do 10. maja, morajo do naslednje delavnice prebrati še članek Paula Holdswortha *Vodenje za učenje v okolju Evropske skupnosti* in pripraviti zapis s pomočjo danih vprašanj. Svetovali smo jim tudi, da začnejo z opravljanjem obveznost, ki jih morajo narediti do konca programa.

3.1.2 Druga delavnica

Cilji delavnice
razmisliti o profesionalnem usposabljanju ravnateljev v Sloveniji in o lastnem profesionalnem razvoju
povezati profesionalni razvoj ravnatelja s profesionalnim razvojem strokovnih delavcev in vodenjem šole
opredeliti pomen tematskih konferenc za profesionalni razvoj strokovnih delavcev
Vsebina delavnice
razprava o evropskih smernicah za vodenje v izobraževanju
obdobja profesionalnega razvoja ravnateljev (Določili smo tri obdobja: pred ravnateljevanjem, prvi dve leti ravnateljevanja, vseživljenjsko učenje. Udeleženci so ocenili, v katerih obdobjih so pridobili največ znanja in spretnosti za vodenje.)
ovrednotenje oblik profesionalnega razvoja (udeleženci so oblike PR-ja, ki so jih navedli v prvi delavnici, ovrednotili na podlagi kriterijev OECD)

presoja načrtov profesionalnega razvoja (Razprava o povezavi med cilji, ki so jih zapisali v načrtih PR in njihovim lastnim PR. Udeleženci so presodili svoje načrte PR tako, da so se pri ciljih in dejavnostih usmerili na to, kaj bodo naredili »na sebi«, da bodo zastavljene cilje dosegli.)

tematske konference za profesionalni razvoj strokovnih delavcev (predavanje Darinke Cankar iz Službe za razvoj kadrov o tematskih konferencah)

Vmesne obveznosti

izvedba tematske konference

odgovori na vprašanja:

Za kaj se zavzimate, kakšna so vaša prepričanja o profesionalnem razvoju strokovnih delavcev?

Kako spodbujate profesionalni razvoj strokovnih delavcev v svoji šoli, vrtcu?

Kako ga povežete na ravni organizacije, kako se vsebine profesionalnega razvoja širijo med zaposlenimi?

Kako profesionalni razvoj povežete z dosežki učencev?

Kako imate urejeno načrtovanje in spremljavo?

Nadomestna dejavnost

1.500 besed dolg zapis o obdobjih svojega profesionalnega razvoja:

obdobje pred ravnateljevanjem,

uvajanje v ravnateljevanje,

vseživljenjsko učenje ravnateljev.

RC

Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)

Izvedli smo jo 24. maja 2012. Prvi in tretji del je izvedel Peter Markič, drugega Vlasta Poličnik, tematsko delavnico pa je predstavila Darinka Cankar. Delavnice se je udeležilo 24 ravnateljev. V prvem delu smo imeli razpravo o članku *Vodenje za učenje v okolju Evropske skupnosti*, ki so ga prebrali kot vmesno aktivnost. V skupinah smo razpravljali o vprašanjih: Katera spoznanja iz članka sem do sedaj že vključeval v svoje vodenje in kako se odražajo v moji praksi? Katera bom še upošteval pri svojem vodenju? Poudarki iz razprave:

- ključni izziv je kakovostno izobraževanje za vse,
- za doseg tega cilja je potrebno znanje, spretnosti in zavzetost učiteljev, pa tudi kakovost vodenja šol,
- skrb za profesionalni razvoj sebe in zaposlenih je stalna skrb ravnateljev,
- izziv je pridobiti najboljše učitelje,
- samo tako bomo izboljšali dosežke učencev, kar je končni cilj.

Ravnatelji so pokazali sposobnost kritičnega presojanja članka in uporabe spoznanj pri svojem delu. Pogovarjali smo se o refleksiji na delo z besedilom in kako takšen način dela uporabiti pri delu z učitelji.

Drugi del je bil namenjen ovrednotenju oblik profesionalnega razvoja in njihovo zastopanost po posameznih obdobjih. Uporabili smo delitev OECD in profesionalni razvoj ravnateljev razdeli v tri obdobja: obdobje pred ravnateljevanjem, uvajanje v ravnateljevanje in vseživljenjsko učenje. Razvoj vodenja je kontinuum. Udeleženci so ocenili delež razvijanja in krepitve znanja in spretnosti za vodenje po posameznih obdobjih. V skupini so potem poenotili deleže o obdobjih. Tako smo dobili bolj splošno sliko razvoja spretnosti. Opravili smo tudi razmislek o prenosu obdobj in deležev na profesionalni razvoj strokovnih delavcev. V nadaljevanju so



Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)

presojali uspešnost posameznih oblik. Razdelili so jih v uspešne in neuspešne. Oblike, ki so zahtevale večjo aktivnost, so bile ocenjene kot bolj uspešne. Podobno smo ugotovili že v prvi delavnici. Zaključili pa smo z ugotovitvami OECD glede sistema profesionalnega razvoja ravnateljev.

Tretji del pa smo namenili presoji načrtovanja lastnega profesionalnega razvoja. Naredili smo povzetek njihovih načrtov. Njihove cilje smo razdelili na:

- cilje, ki določajo dejavnosti (spremljanje učne prakse učiteljev, nabava IKT, izgradnja prizidka k šoli, ustanovitev športnega oddelka),
- cilje, ki vsebujejo delo z ljudmi (vodenje skupin, timov, aktivov, razvoj komunikacijskih spretnosti, delegiranje nalog, spodbujanje povezovanja in sodelovanja med zaposlenimi) in
- cilje, ki vključujejo delo na sebi (skrb zase, organiziranje sebe in svojega časa, dokončanje študija, izobraževanja in usposabljanja na različnih področjih, osebna profesionalna rast).

V razpravi smo ponovili pomembnost analize stanja pred načrtovanjem, izbiro področja, ki kaže na lastni profesionalni razvoj, določitev rokov in načina spremljanja doseganja ciljev. To so bili poudarki s prve delavnice. Udeležencem smo tako dali samo skupne napotke in opozorili na pomanjkljivosti, ki smo jih opazili pri pregledu njihovih načrtov. Ob koncu izobraževanja so izpostavili, da so pričakovali povsem konkretne napotke – vsakemu naj bi podali povratno informacijo o ustreznosti njegovega načrta.

Skupaj smo naredili primer načrtovanja po fazah za cilj spodbujanje strokovnih razprav. Ugotovitve so udeleženci potem prenesli na svoj načrt in razmišljali o tem, ali njihov cilj sodi na področje profesionalnega razvoja, na kakšen način ga bodo dosegli, kako ga bodo spremljali in kako se bo to odražalo na njihovi praksi vodenja.

V zadnjem delu delavnice pa jim je Darinka Cankar z Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport predstavila tematsko konferenco in njen pomen za profesionalni razvoj strokovnih delavcev. Ker je bila to tudi obvezna vmesna dejavnost, so ji udeleženci zastavili tudi več vprašanj v zvezi z izvedbo in prijavo tematske konference in obliko podpore, ki jo nudi ministrstvo pri tem.

Ravnatelji, ki se niso udeležili druge delavnice, so morali opraviti nadomestno dejavnost.

3.1.3 Tretja delavnica

Cilji delavnice
presoditi tematske konference z vidika profesionalnega razvoja ravnateljev in zaposlenih
spoznati pomen povezave med profesionalnim razvojem ravnatelja in strokovnih sodelavcev ter njihov vpliv na dosežke učencev
presoditi lastne načrte profesionalnega razvoja zaposlenih
spoznati načela senčenja kot oblike profesionalnega razvoja
Vsebina delavnice
razprava o tematskih konferencah
analiza odgovorov na vprašanja o profesionalnem razvoju

načrtovanje profesionalnega razvoja zaposlenih
senčenje kot oblika profesionalnega razvoja
Vmesne obveznosti
izvedba senčenja



Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)

Delavnico smo izvedli 4. decembra 2012. Izvedla sta jo Peter Markič in Justina Erčulj. Prišlo je 24 ravnateljev. Delavnico smo začeli z analizo njihovih poročil o tematskih konferencah, ki so jih izvedli kot vmesno aktivnost. V skupinah so razpravljali o izvedbi tematske konference na njihovi šoli. Odgovarjali so na vprašanji, kako je izvedba tematske konference vplivala na njihov profesionalni razvoj in kaj je prispevala k uresničitvi izbranega cilja. Zanimal nas je tudi odziv učiteljev. Izkazalo se je, da so imeli največ težav z registracijo tematske konference v togi sistem Katis. Večina ravnateljev je izbrala teme, ki so se ujemale s ciljem njihovega profesionalnega razvoja. Vsi še niso izvedli tematske konference v celoti, opravili so le prvi del. Večina jo je izvedla sama, le redki so izkoristili možnost in k izvedbi povabili tudi strokovne delavce z ministrstva. Odziv učiteljev je bil praviloma dober. Tematske konference so dosegle svoj cilj.

Nadaljevali smo z analizo njihovih odgovorov na pet vprašanj, ki smo jim jih poslali kot vmesno aktivnost. Z njimi smo profesionalni razvoj ravnateljev povezali z razvojem njihovih strokovnih delavcev in vplivom na učence. Pripravili smo analizo njihovih odgovorov in jim jo posredovali. Profesionalni razvoj sodelavcev jemljejo kot stalno spremljanje novosti, dajejo jim zgled in podporo. Želijo, da postane njihova notranja potreba in odgovornost. Strokovni delavci imajo o tem seveda različna mnenja in potrebe. Ravnatelji skupaj s strokovnimi sodelavci iščejo njihova močna in šibka področja, obveščajo jih o možnostih, potem pa učitelji sami predlagajo področja in oblike in skupaj izberejo za šolo pomembna področja. Ravnatelji spodbujajo izmenjave dobrih praks, medsebojne hospitacije, objave v revijah, pisanje učbenikov in udeležbo na tekmovanjih in nastopih. S tem želijo razviti njihovo osebno odgovornost. Na ravni organizacije povezujejo in širijo vsebine s poročanjem o izobraževanjih na seminarjih in konferencah, izkušnje delijo po aktivih, učitelji organizirajo odprte učne ure, predavanja na tematskih konferencah, predstavitev projektov, analizirajo nastope na tekmovanjih, nekateri akcijski načrt izdelajo v mrežah. Učitelji so pri tem seveda različno motivirani. Vidijo močno povezavo med profesionalnim razvojem in dosežki učencev, saj kompetentnejši učitelji nudijo več, imajo manj težav, lažje motivirajo in zmorejo drugače. Ugotavljajo, da učenci izbirajo interesne dejavnosti glede na izvajalce in ne glede na temo. Dosežki učencev pa se dajo enoznačno povezati s profesionalnim razvojem učiteljev. Profesionalni razvoj načrtujejo in ga spremljajo na ravni posameznikov, aktivov in šole. O njem razpravljajo na konferencah, kolegijih in sestankih, pogosto pa je tema neformalnih pogovorov. Zapišejo ga v letni delovni načrt. Spodbujajo izdelavo listovnikov. Zadovoljstvo z izobraževanjem preverjajo z anketami. Skoraj prelepo, da bi bilo res. V nadaljevanju smo jim predstavili izhodišča profesionalnega razvoja zaposlenih in njegovega načrtovanja.

Delavnico smo zaključili s predstavitvijo senčenja. Sestavili smo pare senčencev in senc (priloga 2). Med seboj so se dogovorili za datum in izvedbo senčenja, kar je bila vmesna aktivnost med tretjo in četrto delavnico. Dali smo jim tudi shemo za izvedbo senčenja. Takoj se je pokazalo, da se bo ta oblika odlično prijela.



Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)

3.1.4 Četrta delavnica

Cilji delavnice
Poglobljen razmislek o tem, kaj je profesionalni razvoj, kako spremljati in vrednotiti njegov vpliv, kako širiti njegov vpliv.
Vsebina delavnice
obseg dejavnosti profesionalnega razvoja
pojmovanje profesionalnega razvoja
merjenje profesionalnega razvoja
dokazi za vpliv
Vmesne obveznosti
opraviti vse obveznosti
urediti listovnik
izpolniti vprašalnik o kazalnikih profesionalnega razvoja
Napisati reflektivno pismo in si pri tem pomagati z naslednjimi vprašanji: Kaj je bil po vašem mnenju največji prispevek programa k vašemu profesionalnemu razvoju? Kako je vaše sodelovanje v programu vplivalo na vodenje profesionalnega razvoja vaših sodelavcev? Kako v luči tega usposabljanja vidite svoje nadaljnje vodenje?
Nadomestna dejavnost
Pripraviti zapis in v njem odgovoriti na naslednje vprašanje: Kaj sem novega spoznal in kje se moja praksa spremljanja vpliva profesionalnega razvoja najbolj razlikuje od tega, kar je bilo predstavljeno na delavnici?

Delavnico smo zasnovali nekoliko drugače, saj smo jo izvedli v okviru konference Vodenje v vzgoji in izobraževanju 3. aprila v Portorožu. Delavnice se je udeležilo 22 ravnateljev. Povabili smo eno največjih strokovnjakinj na področju profesionalnega razvoja, Saro Bubb. Ta poteza se je izkazala za zelo učinkovito. Skupaj so razmišljali o svojem profesionalnem razvoju in zlasti o spremljanju, vrednotenju in razširjanju njegovega vpliva na delo šole in dosežke učencev. Delavnica je bila odličen povzetek cikla profesionalnega razvoja, ki se začne že z izbiro pravih učiteljev, nadaljuje pa z njihovim razvijanjem. Gre za neprekinjen proces skrbi za kvalitetno šolo. Začetek je analiza stanja, sledi skupna izbira ciljev in dejavnosti, ki omogočajo njihovo doseganje. Osrednji del delavnice pa je bil namenjen spremljanju dosežkov in vplivov na napredek. Končni rezultat se kaže v dosežkih učencev. Poudarila je pomen motivacije učiteljev in podpore ravnateljev pri njihovem profesionalnem razvoju. Vse oblike pridobivanja znanja in izkušenj niso enako kvalitetne. Na izbiro mora vplivati tudi cena – ekonomičnost izobraževanja. Spremljanje in evalvacija sta zelo pomemben del profesional-

nega razvoja. Profesionalni razvoj je nujno potreben, poteka kot proces in vključuje različne dejavnosti. Prepoznavanje učinkov je zapleten proces, kažejo se v spremembah obnašanja učiteljev. Spremembe se lahko odražajo tudi v dosežkih učencev.

Udeleženci so oddali svoje urejene listovnike. Mi smo jih pregledali in ravnatelje pohvali za dobro opravljeno delo in opozorili na pomanjkljivosti. Razdelili smo jim tudi vprašalnike s katerimi smo ugotavljali doseganje kazalnikov profesionalnega razvoja. Ti so bili osnova za peto delavnico. Vprašalnik smo priredili po Vanderbiltovem vprašalniku za ocenjevanje vodenja v izobraževanju, ki je najbolj razširjen vprašalnik s tega področja (priloga 4).

Ravnatelji, ki se niso udeležili četrte delavnice, so morali opraviti nadomestno dejavnost.

3.1.5 Peta delavnica

Peta delavnica
Cilji delavnice
spoznanje individualnega pogleda na lasten PR
presoditi izvedbo senčenja
evalvacija vpliva profesionalnega razvoja
evalvacija programa
analiza napredka v okviru lastnega PR
Vsebina delavnice
obseg dejavnosti profesionalnega razvoja
dokazi za vpliv

Zaključno delavnico smo začeli z analizo senčenja. Delavnice se je udeležilo vseh 24 ravnateljev. Justina Erčulj je pripravila analizo poročil o izvedbi senčenja. Ravnatelji so povedali svoje izkušnje, ki so bile zelo pozitivne. Spoznali so odlično orodje za spremljanje dela. Brez izjeme so bili nad senčenjem navdušeni, uporabljali ga bodo pri svojem nadaljnjem delu. Senčenje je brez dvoma najbolj ocenjena oblika dela v RC.

V nadaljevanju smo opravili še refleksijo četrte delavnice. Ravnatelji so bili navdušeni nad Saro Bubb in veseli odličnega povzetka celega procesa profesionalnega razvoja. Nam je delavnica pomenila ogledalo našega dela. Veseli smo bili, ker je potrdila našo pot, saj je izpostavila iste poudarke kot mi v naših delavnicah.

Sledil je pisni izpit, ki so ga vzeli zelo resno in se nanj skrbno pripravili, začutili smo tudi malo treme. Polovica udeležencev je morala opisati najboljše ocenjen kazalnik iz vprašalnika, ki so ga izpolnili kot vmesno aktivnost, druga polovica pa je opisovala najslabše ocenjen kazalnik (priloga 5). Ob tem so morali svoje ocene utemeljiti in navesti načrt razvoja tega kazalnika.

Delavnico smo zaključili z individualnimi pogovori z vsakim udeležencem posebej. Pogovarjali smo se o pisnih izpitih in o vzrokih in dokazih za tako stanje. Vsakega smo vprašali tudi o vtisih z našega izobraževanja. Večina so bili pozitivni, saj smo jim pokazali pot do napred-



Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)



Ravnateljjski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)

ka. Pogrešali so konkretne povratne informacije o njihovih načrtih. Tem smo se zavestno izognili, ker jih nismo želeli omejevati z strukturami in recepti. Pokazalo se je, da jim bo treba v prihodnosti nameniti več pozornosti. V začetku smo načrtovali tudi obiske njihovih šol, a smo jih kasneje zlasti zaradi kadrovskih omejitev opustili. Razmišljamo o spremljanju napredka pri njihovem profesionalnem razvoju. Del tega bomo izvedli na podelitvi potrdil o ravnateljskem certifikatu v sklopu druge delavnice za drugo generacijo udeležencev RC. Pomembno se nam zdi tudi, da se bodo srečali udeleženci prve in druge generacije udeležencev programa. Spoznanja s prvega cikla so nam dragocena izkušnja pri izvedbi drugega.

3.2 METODE IN OBLIKE DELA

Na vsaki delavnici smo udeležencem predstavili eno od oblik profesionalnega razvoja. Nekaj so jih spoznali tudi preko vmesnih aktivnosti. V programu so bile uporabljene različne metode dela:

- skupinske: delavnice, strokovne razprave, izmenjava primerov prakse, mreženje, senčenje,
- individualne: študij strokovne literature, samoevalvacija, širjenje dobre prakse.

3.3 DOKONČANJE PROGRAMA IN POTRDILA

Program je uspešno zaključilo 24 udeležencev (preglednica 1). Ti so prejeli potrdilo o opravljenem programu profesionalnega usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju v trajanju 30 ur in ocenjeno z 1,5 točke.

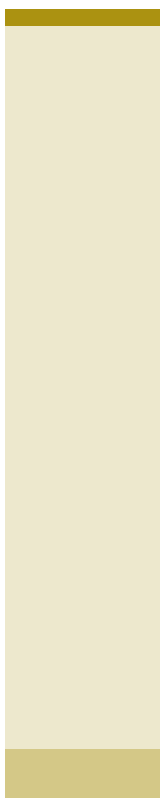
Za pridobitev potrdila o ravnateljskem certifikatu so morali udeleženci v času usposabljanja v tem programu:

- sodelovati na petih delavnicah v okviru programa za pridobitev ravnateljskega certifikata in opraviti vse vmesne dejavnosti,
- načrtovati in spremljati lastni profesionalni razvoj (vodenje listovnika),
- se udeležiti vsaj enega programa s področja vodenja v izobraževanju, ki traja najmanj eno leto (v času udeležbe v programu ali tri leta pred vpisom),
- se udeležiti vsaj štirih krajših izobraževanj s področja vodenja v izobraževanju,
- objaviti vsaj en članek o vodenju v strokovni ali znanstveni reviji ali aktivno (s prispevkom, izvedbo delavnice) sodelovati na konferenci ali posvetu,
- izvesti vsaj eno tematsko konferenco v svoji šoli, vrtcu (v skladu s Pravilnikom o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev),
- opraviti izpit.

Vse obveznosti je opravilo 23 ravnateljev (priloga 3).



IV. SPREMLJANJE IN EVALVACIJA USPOSABJANJA V PROGRAMU





Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)

Program smo spremljali in evalvirali na različne načine: po drugi delavnici vprašanja odprtega tipa (priloga 6), ustna evalvacija (priloga 7) na tretji delavnici in evalvacijski vprašalnik ob zaključku programa (priloga 8). V nadaljevanju predstavljamo povzetke evalvacij.

Evalvacija po drugi delavnici je pokazala, da je dosedanje usposabljanje spodbudilo ocenjevanje njihovega dela in razmišljanje, kaj še izboljšati, pa tudi poglobljen razmislek o sebi in o dosedanjem delu, razmišljanje o svojem PR in sistematično vključevanje v usposabljanja, dodatna izobraževanja. Profesionalni razvoj ravnateljev pojmujejo kot samorefleksijo, delijo ga na strokovni in osebni razvoj. Ob tem naj bi naredili nekaj na sebi in zase. Kaže naj se v izboljšanju dela in spremenjenem ravnanju pri vodenju šole in zaposlenih. Profesionalni razvoj mora biti povezan s cilji izobraževanja za celoten kolektiv. Dali so nam tudi nekaj kritičnih pripomb na oblike dela, želijo si še več druženj, povratnih informacij na domače naloge in individualnih svetovanj. Program jim je dal energijo, da naredijo nekaj na sebi.

Ustna evalvacija po tretji delavnici je pokazala, da so ključna nova spoznanja o profesionalnem razvoju v tem, da mora biti to stalen proces, ki je usklajen s cilji šole in vključuje vse zaposlene. Vključen je v letni delovni načrt. Ključna pa je tudi spremljava – katere cilje smo uresničili, kako to vemo in kako se to kaže v dosežkih učencev. O profesionalnem razvoju želijo izvesti še marsikaj. Najbolj jih zanimajo izkušnje drugih in trendi na tem področju.

Evalvacijski vprašalnik ob zaključku izobraževanja je pokazal, da zelo dobro razumejo pomen profesionalnega razvoja, ki ga izvajajo na različne načine. Šolo doživljajo kot profesionalno skupnost. Največ težav imajo pri usklajevanju potreb posameznikov znotraj šole in s spremljanjem profesionalnega razvoja pri sebi in sodelavcih. Temu bomo pri drugi izvedbi programa namenili več pozornosti. Daleč najbolj pozitivne izkušnje jim je prineslo senčenje. Začutili pa so tudi pomen vseživljenjskega učenja, o svojem profesionalnem razvoju razmišljajo in evalvirajo njegov vpliv. Všeč so jim prav vse oblike dela, logično še najmanj izpit. Organizacija programa se jim je zdela časovno in vsebinsko ustrezna, pohvalili so tudi gradiva.

V odgovoru na odprto vprašanje so pohvalili vse predavatelje in podprli prizadevanja, da bi program postal obvezen za vse ravnatelje. Zadovoljni so bili, čeprav se jim je program zdel zahteven in je terjal dobro načrtovanje ravnateljevega dela. Pogrešali so več povezanosti med udeleženci, med vsebinami pa komunikacijo in veščine vodenja.

Podrobnejši rezultati so v preglednici 4.

Preglednica 4: Rezultati končnega evalvacijskega vprašalnika

Temeljni cilji programa	Povprečna ocena
poznam trende na področju profesionalnega razvoja ravnateljev	3,33
razumem pomen profesionalnega razvoja ravnateljev za vodenje šol, vrtcev	3,83
znam načrtovati lasten profesionalni razvoj	3,46
svoj profesionalizem razvijam na različne načine	3,58
spremljam svoj profesionalni razvoj	3,29
sem sposoben kritično presoditi svoj profesionalni razvoj	3,25
sem sposoben izboljšati lasten profesionalni razvoj	3,46
razumem pomen delovanja v profesionalni skupnosti	3,54

znam umestiti pomen profesionalnega razvoja v kontekst vodenja šole, vrtca	3,29
znam usklajevati potrebe posameznika in potrebe šole	3,08
znam usklajevati potrebe posameznika in potrebe šole	3,46
spremljam profesionalni razvoj zaposlenih	3,25
Uporabnost vsebin	Povprečna ocena
pomen vseživljenjskega izobraževanja ravnateljev	3,87
razprave o strokovnih člankih	3,52
kritično ovrednotenje oblik profesionalnega razvoja ravnateljev	3,70
razmislek o lastnem profesionalnem razvoju	3,87
evropske smernice za vodenje v izobraževanju	3,33
obdobja profesionalnega razvoja ravnateljev	3,5
ovrednotenje oblik profesionalnega razvoja	3,39
presoja načrtov profesionalnega razvoja	3,5
tematske konference za profesionalni razvoj strokovnih delavcev	3,66
vodenje profesionalnega razvoja zaposlenih	3,75
senčenje kot oblika profesionalnega razvoja	3,96
profesionalni razvoj: evalvacija vpliva	3,87
Metode in oblike dela	Povprečna ocena
predavanja v okviru delavnic	3,75
strokovne razprave v okviru delavnic	3,92
branje strokovne literature	3,65
Izpit	3,58
individualno delo med delavnicami	3,75
Organizacija programa	Povprečna ocena
Način obveščanja udeležencev je primeren.	3,96
Gradiva so pregledna.	4
Gradiva so uporabna.	3,87
Časovna razporeditev v programu je primerna.	3,833
Vsebinska razporeditev programa je primerna.	3,87



Ravnateljjski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)



Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)



V. ZAKLJUČEK





Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)

Program se je izkazal za dobrega. Gradili smo ga sproti. Delavnice smo povezovali med sabo. Izkušnje bomo uporabili pri drugi izvedbi. Program je zaključilo 24 udeležencev, kar kaže na primerno kritičnost in zahtevnost. Izkazalo se je, da smo preveč računali na zrelost udeležencev in precenjevali njihove izkušnje pri načrtovanju. Izziv je tudi sledenje njihovem napredku na področju profesionalnega razvoja. Razmišljamo o vsakoletnem srečanju na to temo. Pomembna naloga nas čaka pri prizadevanjih za umestitev certifikata v sistem vseživljenjskega učenja in razvoja ravnateljev.



VI. PRILOGE





Ravnateljjski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)

Priloga 1: **Razpis Programa za pridobitev ravnateljskega certifikata, december 2011**

Ravnateljicam in ravnateljem šol, vrtcev

RAZPIS ZA VPIS V PROGRAM ZA PRIDOBITEV RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA

Šola za ravnatelje objavlja razpis za vpis v Program za pridobitev ravnateljskega certifikata. Program bo izveden v okviru projekta Evropskega socialnega sklada Vseživljenjsko učenje ravnateljev – usposabljanje za vodenje šol in vrtcev II. Namen programa je spodbujanje profesionalnega razvoja ravnateljev za izboljšanje vodenja.

Cilji programa:

- umestiti pomen profesionalnega razvoja v kontekst vodenja šol, vrtcev,
- spodbujati različne oblike profesionalnega razvoja ravnateljev,
- spremljati profesionalni razvoj ravnateljev in izboljševanje prakse vodenja šol, vrtcev,
- nadgraditi sistem vseživljenjskega učenja ravnateljev v Sloveniji.

Trajanje programa

Program traja od januarja 2012 do avgusta 2013.

1. delavnica	16. januar 2012
2. delavnica	25. maj 2012
3. delavnica	4. december 2013
4. delavnica	28. marec 2013

Oblike in metode dela

V programu bodo uporabljene različne metode dela:

- skupinske (delavnice, strokovne razprave, izmenjava primerov prakse, mreženje, senčenje),
- individualne (študij strokovne literature, samoevalvacija, širjenje dobre prakse).

V okviru programa bodo opravljene tudi zunanje presoje profesionalnega razvoja in vodenja udeležencev.

Program se zaključi z izpitom za pridobitev ravnateljskega certifikata.

Vključitev v program

V program se lahko vključijo ravnatelji po petih letih ravnateljevanja.

V program se lahko prijavite do torka, 20. decembra 2011.

V program se prijavite na spletni strani http://www.solazaravnatelje.si/programi_zaravnatelje/ravnateljiski_certifikat.

Prijavnico in strokovni življenjepis pošljite tudi po pošti na naslov Šola za ravnatelje, Predoslje 39, 4000 Kranj, s pripisom »Ravnateljski certifikat«.

Če bo prijavljenih več kandidatov kot jih lahko sprejmemo, jih bomo izbrali na osnovi enakomerne zastopanosti po regijah in ravneh izobraževanja.

Po opravljenem programu in izpolnitvi vseh obveznosti bodo udeleženci prejeli ravnateljski certifikat. Več o programu najdete na spletni strani http://www.solazaravnatelje.si/programi_za_ravnatelje/ravnateljski_certifikat.

Dodatne informacije dobite na naslovu anja.sagadin@solazaravnatelje.si.

Obvestilo o izbiri vam bomo poslali do **petka, 30. decembra 2011**.

Sodelovanje v programu je brezplačno.

Direktor
dr. Andrej Koren



Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)

Priloga 2: **Pari metode senčenja po ravneh in mešano**

PARI PO RAVNEH	
SENCA	SENČENEC
Janja Bogataj, Vrtec Škofja Loka	Jovi Vidmar, Vrtec Mojca
Nives Počkar, ŠC Ljubljana	Martin Pivk, ŠC Škofja Loka
Helena Posega Dolenc, ŠC Postojna	Ivanka Stopar, SŠ Ravne na Koroškem
Anton Goznik, OŠ Voličina	Martina Valant, Glasbena šola Jesenice
Liljana Bele, OŠ Frana Kocbeka Gornji grad	Violeta Vodlan, OŠ Marije Vere
Anton Obreht, OŠ Frana Lešnika-Vuka Slivnica pri Mariboru	Katja Arzenšek Konjajeva, OŠ Lucija
Zlata Rejc, OŠ A. T. Linhartaradovoljica	Boris Mlakar, OŠ Sveta Ana
Lidija Dornig, Gimnazija Jesenice	Vida Poglajen, Gimnazija Litija
Mojca Miklič, OŠ Otočec	Dejan Kopold, OŠ Podlehnik
Barbara Smrekar, OŠ Polje	Mateja Andrejčič, OŠ Stopiče
Marjana Vampelj, OŠ Vrhovci	Branka Likon, OŠ dr. Aleš Bebler-Primož Hrvatini
Majda Vehovec, OŠ Šenčur	Maja Cetin, OŠ Livade Izola



Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)

MEŠANI PARI

SENCA	SENČENEC
Katja Arzenšek Konjajeva, OŠ Lucija	Janja Bogataj, Vrtec Škofja Loka
Violeta Vodlan, OŠ Marije Vere	Nives Počkar, ŠC Ljubljana
Martin Pivk, ŠC Škofja Loka	Liljana Bele, OŠ Frana Kocbeka Gornji grad
Jovi Vidmar, Vrtec Mojca	Anton Gozник, OŠ Voličina
Ivanka Stopar, SŠ Ravne na Koroškem	Zlata Rejc, OŠ A. T. Linhartaradovljica
Martina Valant, Glasbena šola Jesenice	Helena Posega Dolenc, ŠC Postojna
Boris Mlakar, OŠ Sveta Ana	Lidija Dornig, Gimnazija Jesenice
Dejan Kopold, OŠ Podlehnik	Majda Vehovec, OŠ Šenčur
Mateja Andrejčič, OŠ Stopiče	Anton Obreht, OŠ Frana Lešnika-Vuka Slivnica pri Mariboru
Vida Poglajen, Gimnazija Litija	Mojca Miklič, OŠ Otočec
Branka Likon, OŠ dr. Aleš Bebler-Primož Hrvatini	Barbara Smrekar, OŠ Polje
Maja Cetin, OŠ Livade Izola	Marjana Vampelj, OŠ Vrhovci

Priloga 3: **Tabela opravljenih obveznosti**

	Enoletno izobraževanje	4 krajša izobraževanja	Članek ali prispevek na konferenci	Tematska konferenca	Senčenje	Udeležba na delavnicah	Listovnik
Andrejčič Mateja	x	x	x	x	x	x	x
Arzenšek Katja	x	x	x	x	x	x	x
Bela Liljana	x	x	x	x	x	x	x
Bogataj Janja	x	x	x	x	x	x	x
Cetin Maja	x	x	x	x	x	x	x
Dornig Lidija	x	x	x	x	x	x	x
Goznik Anton	x	x	x	x	x	x	x
Kopold Dejan	x	x	x	x	x	x	x
Likon Branka	x	x	x	x	x	x	x
Mlakar Boris	x	x	x	x	x	x	x
Miklič Mojca	x	x	x	x	x	x	x
Obreht Anton	x	x	x	x	x	x	x
Pivk Martin	x	x	x	x	x	x	x
Počkar Nives	x	x	x	x	x	x	x
Poglajen Vida	x	x	x	x	x	x	x
Posega Helena	x	x	x	x	x	x	x
Rejc Zlata	x	x	x	x	x	x	x
Smrekar Barbara			x				x
Stopar Ivanka	x	x	x	x	x	x	x



Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)



Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)

Valant Martina	x	x	x	x	x	x	x
Vampelj Marjanca	x	x	x	x	x	x	x
Vehovec Majda	x	x	x	x	x	x	x
Vidmar Jovi	x	x	x	x	x	x	x
Vodlan Violeta	x	x	x	x	x	x	x

Priloga 4: **Kazalnik profesionalnega razvoja**

Ocenite kazalnike profesionalnega razvoja in pri vsakem označite vir podatka. Pri rubriki Ocena s krepko označite ustrezno številko. Druge vire podatkov vpišite v tabelo na koncu vprašalnika.

Ime in priimek:



Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)

		VIR PODATKA						OCENA					
		POGOVOR S SODELAVCI	OSEBNO OPAŽANJE	LDN	POROČILA	DRUGI VIRI*	NI VIRA	NEUČINKOVIT	MALO UČINKOVIT	POVPREČNO UČINKOVIT	ZELO UČINKOVIT	NE MOREM OCENIT	
	KAZALNIKI PROFESIONALNEGA RAZVOJA RAVNATELJEV												
Kazalnik	LASTEN PROFESIONALNI RAZVOJ							1	2	3	4		
1	Uresničujem načrt svojega profesionalnega razvoja.							1	2	3	4		
2	Dajem zgled na področju profesionalnega razvoja.							1	2	3	4		
3	Vem, kako moj profesionalni razvoj vpliva na izboljševanje moje prakse vodenja.							1	2	3	4		
								1	2	3	4		
	PROFESIONALNI RAZVOJ ZAPOSLENIH												
4	Med zaposlenimi spodbujam odgovornost za profesionalni razvoj. PROFESIONALNI RAZVOJ ZAPOSLENIH							1	2	3	4		
5	Ugotavljamo in usklajujemo potrebe zaposlenih in šole oziroma vrtca na področju profesionalnega razvoja.							1	2	3	4		
6	Zaposlenim omogočam različne oblike usposabljanja.							1	2	3	4		
7	Spremljam in evalviram vpliv profesionalnega na delo zaposlenih.							1	2	3	4		
8	Spodbujam predstavitve in izmenjave dobrih praks.							1	2	3	4		
9	Zaposlenim nudim individualno podporo pri njihovem profesionalnem razvoju.							1	2	3	4		
	PROFESIONALNI RAZVOJ TER ŠOLA IN VRTEC KOT UČEČA SE SKUPNOST							1	2	3	4		
10	Vemo, kaj pomeni profesionalno delo naših strokovnih delavcev.							1	2	3	4		
11	Vemo kako se profesionalni razvoj odraža na dosežkih naših otrok oziroma učencev.							1	2	3	4		
12	Udeleženci usposabljanj širijo svoja spoznanja med strokovne sodelavce.							1	2	3	4		
13	Prispevek posameznikov k razvoju šole oziroma vrtca je cenjen.							1	2	3	4		
14	Spodbujam strokovne razprave o učenju.							1	2	3	4		



Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)

Številka kazalnika	* DRUGI VIR

Prerejeno po: Vanderbilt Assessment of Leadership in Education 2007

Priloga 5: **Vprašanja za pisni izpit**

Med najvišje ocenjenimi kazalniki izberite enega in zapišite:

- na osnovi česa ste ga tako ocenili,
- načrt nadaljnjega razvoja na področju tega kazalnika.

Pri zapisu izhajajte iz svojih izkušenj, teorije in usmeritev programa.

Med najvišje ocenjenimi kazalniki izberite enega in zapišite:

- na osnovi česa ste ga tako ocenili,
- načrt nadaljnjega razvoja na področju tega kazalnika.

Pri zapisu izhajajte iz svojih izkušenj, teorije in usmeritev programa.

Priloga 6: **Evalvacija vprašanja za udeležence po drugi delavnici**

1. Prosimo, zapišite, kako dosedanje usposabljanje vpliva na vašo prakso vodenja in profesionalnega razvoja?
2. Prosimo, na kratko zapišite, kako osebno pojmuje profesionalni razvoj ravnateljev?
3. Kaj bi nam še želeli sporočiti?

Priloga 7: **Vprašanja za ustno evalvacijo po tretji delavnici**

Katera so ključna nova spoznanja o profesionalnem razvoju?

Kaj bi še želeli izvedeti o profesionalnem razvoju?

Priloga 8: **Končni evalvacijski vprašalnik**

Spoštovani,

zaključujemo dveletni Program za pridobitev ravnateljskega certifikata.

Evalvacijo programa smo pripravili na podlagi zastavljenih ciljev, ki naj bi jih z uspešno zaključenim programom posameznik pridobil, 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 za pridobitev ravnateljskega certifikata. 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 za pridobitev ravnateljskega certifikata ...					
1.	poznam trende na področju profesionalnega razvoja ravnateljev	1	2	3	4
2.	razumem pomen profesionalnega razvoja ravnateljev za vodenje šol, vrtcev	1	2	3	4
3.	znam načrtovati lasten profesionalni razvoj	1	2	3	4
4.	svoj profesionalizem razvijam na različne načine	1	2	3	4
5.	spremljam svoj profesionalni razvoj	1	2	3	4
6.	sem sposoben kritično presoditi svoj profesionalni razvoj	1	2	3	4
7.	sem sposoben izboljšati lasten profesionalni razvoj	1	2	3	4
8.	razumem pomen delovanja v profesionalni skupnosti	1	2	3	4
9.	znam umestiti pomen profesionalnega razvoja v kontekst vodenja šole, vrtca	1	2	3	4
10.	znam usklajevati potrebe posameznika in potrebe šole	1	2	3	4
11.	spodbujam uspešne oblike profesionalnega razvoja pri zaposlenih	1	2	3	4
12.	spremljam profesionalni razvoj zaposlenih	1	2	3	4



Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)



Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)

Uporabnost vsebin

Prosimo, ocenite uporabnost vsebin Programa za pridobitev ravnateljskega certifikata, ki smo jih obravnavali v okviru programa.

Prosimo, obkrožite ustrezno številko:

1: nič

2: malo

3: srednje

4: veliko

		nič	malo	srednje	veliko
Uporabnost vsebin					
1.	pomen vseživljenjskega izobraževanja ravnateljev	1	2	3	4
2.	razprave o strokovnih člankih	1	2	3	4
3.	kritično ovrednotenje oblik profesionalnega razvoja ravnateljev	1	2	3	4
4.	razmislek o lastnem profesionalnem razvoju	1	2	3	4
5.	evropske smernice za vodenje v izobraževanju	1	2	3	4
6.	obdobja profesionalnega razvoja ravnateljev	1	2	3	4
7.	ovrednotenje oblik profesionalnega razvoja	1	2	3	4
8.	presoja načrtov profesionalnega razvoja	1	2	3	4
9.	tematske konference za profesionalni razvoj strokovnih delavcev	1	2	3	4
10.	vodenje profesionalnega razvoja zaposlenih	1	2	3	4
11.	senčenje kot oblika profesionalnega razvoja	1	2	3	4
12.	profesionalni razvoj: evalvacija vpliva	1	2	3	4

Drugi del: Ustreznost oblik dela

Prosimo, ocenite ustreznost oblik dela v Programu za pridobitev ravnateljskega certifikata.

Prosimo, obkrožite ustrezno številko:

1: popolnoma neustrezno

2: neustrezno

3: ustrezno

4: popolnoma ustrezno

		1: popolnoma neustrezno	2: neustrezno	3: ustrezno	4: popolnoma ustrezno
Ustreznost oblik dela					
1.	predavanja v okviru delavnic	1	2	3	4
2.	strokovne razprave v okviru delavnic	1	2	3	4
3.	branje strokovne literature	1	2	3	4
4.	izpit	1	2	3	4
5.	individualno delo med delavnicami	1	2	3	4

Tretji del: Organizacija programa

Prosimo, da označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami o organizaciji Programa za pridobitev ravnateljskega certifikata.

Prosimo, obkrožite ustrezno številko:

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



Ravnateljski certifikat

PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)

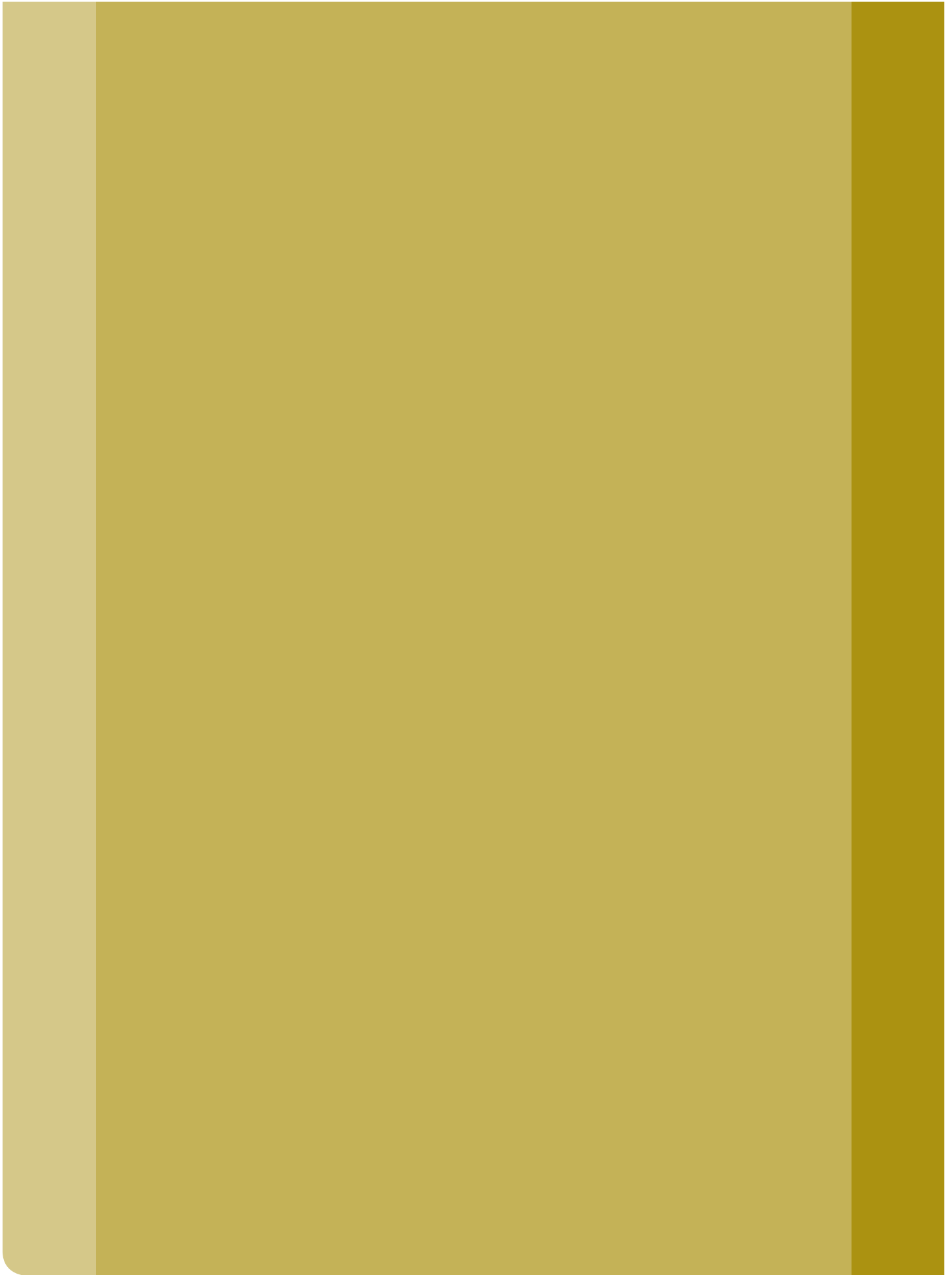
		1: sploh se ne strinjam	2: se ne strinjam	3: se strinjam	4: se strinjam
Organizacijski vidiki Programa za pridobitev ravnateljskega certifikata					
1.	Način obveščanja udeležencev je primeren.	1	2	3	4
2.	Gradiva so pregledna.	1	2	3	4
3.	Gradiva so uporabna.	1	2	3	4
4.	Časovna razporeditev v programu 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 za pridobitev ravnateljskega certifikata še kaj dodati, vas prosimo, da to zapišete.



Ravnateljski certifikat

**PROGRAM ZA PRIDOBITEV
RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA**
Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)



PROGRAM ZA PRIDOBITEV RAVNATELJSKEGA CERTIFIKATA

v projektu Vseživljenjsko učenje ravnateljev –
usposabljanje za vodenje šol in vrtcev II

Poročilo o prvi izvedbi (2012–2013)



Šola za ravnatelje



REPUBLIKA SLOVENIJA
**MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT**



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad