

# PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE

## ŠOLA ZA RAVNATELJE

Brdo pri Kranju

4000 Kranj

Slovenija

telefon: +386 04 23 62 260

telefax: +386 04 23 62 261

e-mail: [info@solazaravnatelj.si](mailto:info@solazaravnatelj.si)

<http://www.solazaravnatelj.si/index.html>

Osnovni namen programa je dati udeležencem nova znanja, spretnosti in orodja, da lahko uveljavljajo in uresničujejo cilje, ki jih imajo ravnatelji v svoji dvojni vlogi, kot pedagoški vodje in upravljavci šol, domov, vrtcev. Torej optimalno izvajanje kurikuluma, pedagoško vodenje učiteljev, sodelovanje s starši, okoljem, uresničevanje temeljnih ciljev šole, prepoznavanje šibkih in dobrih točk šole ter iskanje poti k uspešnejši šoli.

Program izvajamo v majhnih skupinah po 18 slušateljev, kar omogoča aktivne oblike dela. Tako poteka program v obliki delavnic, dela v skupinah, študija primerov, igranja vlog, ustvarjalnega "brain storminga", izmenjave izkušenj udeležencev, predstavljanja svoje organizacije.

Če je bil sprva dan poudarek predvsem ravnateljem, se je v zadnjih letih pozornost od vodenja preusmerila na vse strokovne delavce in na učinkovitost šole.

V Šoli za ravnatelje je zaposlenih osem rednih predavateljev, v izvajanju programov pa sodeluje vrsta priznanih slovenskih visokošolskih predavateljev s pedagoških in menedžerskih področij.

## 1. IME PROGRAMA

Šola za ravnatelje

## 2. CILJI PROGRAMA

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

## 3. TRAJANJE IZOBRAŽEVANJA

Program šole za ravnatelje traja 144 ur.

## 4. PREVERJANJE IN OCENJEVANJE ZNANJA

Slušatelji programa šole za ravnatelje in kandidati na ravnateljskem izpitu dokazujejo znanje in usposobljenost pri vseh modulih:

- s strokovno ustreznim reševanjem primerov iz prakse, ki se ugotavlja z oceno ustreza/ne ustreza
- s seminarskimi nalogami, ki se ocenjujejo z oceno opravi/ni opravi
- z ustnim in/ali pisnim izpitom, ki se ocenjuje z oceno opravi/ni opravi.

Oceni "ustreza" in "opravi" sta pozitivni, oceni "ne ustreza" in "ni opravi" sta negativni.

Ugotavlja in ocenjuje se predvsem:

- dosežena usposobljenost in znanje,
- ustreznost pristopa k reševanju nalog,
- sposobnost oblikovanja zaključkov, posredovanja ugotovitev in predstavitve seminarskih nalog, v vsebinsko ustrezni, jasni in logični obliki

Znanje in usposobljenost preverjajo in ocenjujejo predavatelji Šole za ravnatelje.

## **5. POGOJI ZA VKLJUČITEV**

Vključi se lahko, kdor izpolnjuje z zakonom določene pogoje za ravnatelja.

V primeru omejitve vpisa imajo prednost kandidati, ki so imenovani za ravnatelja in morajo opraviti ravnateljski izpit v dveh letih po imenovanju in kandidati, ki imajo visoko izobrazbo.

## **6. POGOJI ZA NAPREDOVANJE IN DOKONČANJE IZOBRAŽEVANJA**

Kandidati morajo biti pozitivno ocenjeni pri vseh modulih.

Slušatelji programa Šola za ravnatelje se morajo udeležiti vsaj 80% organiziranega dela.

Udeleženci morajo opraviti vse obveznosti iz programa za ravnateljski izpit najkasneje v šestih mesecih po končani izvedbi programa.

## **7. JAVNA LISTINA, KI SE PRIDOBI PO USPEŠNO KONČANEM IZOBRAŽEVANJU**

Po uspešno opravljenem programu Šola za ravnatelje udeleženci pridobijo potrdilo o zaključeni šoli za ravnatelje..

Po uspešno opravljenem ravnateljskem izpitu pridobijo kandidati potrdilo o opravljenem ravnateljskem izpitu

Program Šola za ravnatelje je uvrščen v Katalog stalnega strokovnega spopolnjevanja in je ovrednoten z 9. točkami

## **8. OPRAVLJANJE RAVNATELJSKEGA IZPITA**

Udeleženci šole za ravnatelje opravijo ravnateljski izpit v izpitnih rokih med obiskovanjem šole za ravnatelje

Kandidati, ki niso vključeni v program Šola za ravnatelje, opravijo ravnateljski izpit v rokih,

ki jih določi šola za ravnatelje

Kandidati, ki so končali ustrezen podiplomski študij in ki jim Strokovni svet RS za splošno izobraževanje prizna del ravnateljskega izpita, opravijo manjkajoče obveznosti v rokih, ki jih določi šola za ravnatelje.

## **9. PREDMETNIK**

### **1. PREDMETNIK**

Moduli v programu šola za ravnatelje:

1. UVOD V MENEDZMENT V IZOBRAŽEVANJU
2. TEORIJA ORGANIZACIJ IN VODENJE
3. NAČRTOVANJE IN ODLOČANJE
4. RAVNATELJ KOT PEDAGOŠKI VODJA
5. LJUDJE V ORGANIZACIJI
6. ZAKONODAJA O VZGOJI IN IZOBRAŽEVANJU

Vsak modul obsega 24 ur.

### **2. PREDMETNI KATALOG ZNANJ**

#### **MODUL: UVOD V MENEDZMENT V IZOBRAŽEVANJU (24 ur)**

##### **1. Namen**

Uvod v menedžment v izobraževanju uvede udeležence v osnove menedžmenta. Hkrati se udeleženci spoznajo med seboj, spoznajo osnove timskega dela, svojo vlogo v timu in prepoznavajo možnosti timskega dela v šoli, domu, vrtcu. Spoznajo osnovne zakonitosti uvajanja sprememb.

##### **2. Vsebine**

1. Razlika med menedžmentom in vodenjem, ravnatelj kot pedagoški vodja in menedžer
2. Uvod v teorije učnih stilov, prednosti in slabosti posameznih stilov in prepoznavanje lastnega učnega stila
3. Teorije timov
4. Razlike med timi in skupinami v šoli, domu in vrtcu
5. Vrste timov in njihova uporaba v vzgojno izobraževalnih organizacijah
6. Prepoznavanje lastne vloge v timu
7. Zakonitosti uvajanja sprememb
8. Reševanje praktičnih primerov uvajanja sprememb v šolah, vrtcih, domovih

##### **3. Način izvajanja - metode**

- Predavanja, seminarji, vaje,
- frontalna, individualna, skupinsko delo.

## **MODUL: TEORIJA ORGANIZACIJ IN VODENJE (24 ur)**

### 1. Namen

Udeleženci bodo prepoznali značilnosti lastne organizacije - šole, vrtca, doma in jih primerjali s splošnimi zakonitostmi. Pri tem bodo spoznali posebnosti, ki veljajo za vzgojno- izobraževalne organizacije. Zakonitosti šol in vrtcev bodo povezali s stili vodenja in prepoznavali sebe kot vodjo v šolskem kolektivu.

### 2. Vsebine

1. Pojem organizacije in posebnosti vzgojno izobraževalnih organizacij
2. Različne teorije organizacij: organizacije kot mehanizmi, kolegijalni modeli in njihove posebnosti v posameznih nivojih izobraževanja
3. Pregled ostalih teorij: politični, subjektivni in nejasni modeli in njihova uporabnost v šolah
4. Sodelovanje z okoljem organizacije - starši, lokalna skupnost, strokovne institucije, ministrstvo
5. Analiza lastne organizacije v primerjavi s teorijo in proučevanje modelov primernih za vzgojno-izobraževalne organizacije: klubska kultura, kultura vlog, kultura nalog, profesionalna birokracija, možni modeli šol v prihodnosti
6. Vloga strokovnih in drugih organov v vrtcih, šolah, domovih in sodelovanje z njimi
7. Vodenje in moč v organizaciji, pristopi pri uporabi moči v šoli, domu, vrtcu
8. Teorije vodenja: teorija tipov, stilov, kontingenčne teorije
9. Proučevanje lastnega stila vodenja, analiza stanja vodenja svoje šole, vrtca, doma
10. Akcijsko vodenje šole

### 3. Način izvajanja - metode

- Predavanja, seminarji, vaje,
- frontalna, individualna, skupinsko delo.

## **MODUL: NAČRTOVANJE IN ODLOČANJE (24 ur)**

### 1. Namen

Poznavanje zakonitosti načrtovanja in odločanja ter učinkovita aplikacija tega znanja v lastno prakso vodenja šol, doma, vrtca.

Udeleženci se seznanijo s temeljnimi zakonitostmi odločanja in načrtovanja, pri čemer je v sklop načrtovanja vključena tudi vizija vzgojno izobraževalne organizacije.

Sluhatelji se usposobijo predvsem za prenos tega znanja v lastno prakso, naučijo se izbrati in uporabljati različne instrumente, ki pomagajo pri oblikovanju izjav o viziji in poslanstvu šole, doma in vrtca, pri odločanju in izdelavi različnih načrtov.

### 2. Vsebine

1. Pomen vizije za učinkovito vodenje zavoda s področja vzgoje in izobraževanja
2. Bistvene lastnosti skupne vizije šole, vrtca, doma
3. Proces oblikovanje vizije in izjave o viziji šole, doma in vrtca ter njeno udejanjanje
4. Pomen načrtovanja za uspešno vodenje
5. Nivoji in vrste načrtovanja v zavodih vzgoje in izobraževanja
6. Poslanstvo šole, vrtca, doma in iz njega izpeljani cilji

7. Priprava na strateško načrtovanje in izdelava strateškega načrta za zavod s področja vzgoje in izobraževanja
8. Priprava na operativno načrtovanje in izdelava operativnih načrtov
9. Letni delovni načrt zavoda - med operativnim in razvojnim načrtovanjem
10. Akcijski načrti v šolski praksi
11. Pomen učinkovitega odločanja za prakso zavoda
12. Osnovni principi in pristopi odločanja vodilnih in vodstvenih delavcev
13. Orodja učinkovitega racionalnega odločanja ravnateljev
14. Splošna načela presojanja ustreznosti posameznih pristopov k odločanju ravnateljev

### 3. Način izvajanja - metode

- Predavanja, seminarji, vaje,
- frontalna, individualna, skupinsko delo.

## **MODUL: LJUDJE V ORGANIZACIJI (24 ur)**

### 1. Namen

Seznantiti udeležence z osnovnimi teoretičnimi pojmi in načeli dela z zaposlenimi ter jih povezati v dobro in učinkovito prakso. Pri udeležencih vzpodbuditi občutljivost za različne vidike dela z zaposlenimi v vzgojno-izobraževalni organizaciji. Prepoznati dobro prakso in napake pri delu z zaposlenimi ter pripeljati k bolj kvalitetni in učinkoviti šoli. Postaviti temelje stalnega strokovnega izpopolnjevanja za vzgojno izobraževalno organizacijo.

### 2. Vsebine

- 1.1. Pojem in terminologija dela z ljudmi
- 1.2. Postopek zaposlovanja, pridobivanje kandidatov, izbira, zaposlitveni razgovor
- 1.3. Uvajanje novih učiteljev, vzgojiteljev, naloge ravnatelja v zvezi s pripravništvom
2. Motivacija, definicije in teorije, aplikacija v šolsko prakso
3. Kultura in klima v šoli, vrtcu, domu
4. Osebni in poklicni razvoj zaposlenih na šolah, domovih in vrtcih

### 3. Način izvajanja - metode

- Predavanja, seminarji, vaje,
- frontalna, individualna, skupinsko delo.

## **MODUL: RAVNATELJ KOT PEDAGOŠKI VODJA (24 ur)**

### 1. Namen

Slušatelji se seznanijo s temeljnimi teoretičnimi načeli vodenja sestankov, reševanja konfliktov in spremljave pouka. Ob njih kritično preverjajo svojo dosedanjo prakso na teh področjih. Spoznajo svojo vlogo pri vodenju sestankov in pomen dobre priprave na sestanek. Prepoznavajo svoj značilni pristop k reševanju konfliktov ter ustreznost posameznih pristopov za reševanje konfliktov različnih vsebin in dimenzij. Izmenjajo si praktične izkušnje, ki jih imajo pri svojem delu, zlasti še pri spremljanju pouka. Svoje dosedanje izkušnje in nova spoznanja preizkusijo v igri vlog (vodenje sestanka,

izrekanje povratnih informacij) ter pri reševanju primerov (reševanje konfliktov, spremljanje pouka z izbranim instrumentarijem).

## 2. Vsebine

1. Sestanki v vrtcu, domu in šoli - vrste in pomen
2. Dejavniki (ne)uspešnih sestankov - pomen jezika, aplikacija v šolsko situacijo
3. Potek sestanka in vloga vodje v posameznih fazah
4. Načela vodenja sestanka, konference, roditeljskega sestanka
5. Viri konfliktov v vzgojno-izobraževalnih organizacijah
6. Značilnosti in dimenzije konfliktov
7. Pristopi k reševanju konfliktov v šolah, domovih in vrtcih
8. Načela in demonstracije racionalnega pristopa k reševanju konfliktov s konfrontacijo
9. Nekateri tipične ovire pri spremljanju pouka
10. Načela in pomen spremljave pouka
11. Oblikovanje instrumentarija spremljave pouka
12. Pomen, značilnosti in demonstracija konstruktivnih povratnih informacij
13. Pogovor po hospitaciji

## 3. Način izvajanja - metode

- Predavanja, seminarji, vaje,
- frontalna, individualna, skupinsko delo.

## **MODUL: ZAKONODAJA O VZGOJI IN IZOBRAŽEVANJU (24 ur)**

### 1. Namen

Udeleženci izpopolnijo in preverijo poznavanje in intepretiranje posameznih zakonov in drugih predpisov s področja vzgoje in izobraževanja. Poseben poudarek je dan pravilnikom s področja vzgoje in izobraževanja.

Seznanijo se z najbolj pogostimi težavami (primeri) iz prakse in naučijo drugačnega ravnanja. Naučijo se praktičnih poti za reševanje težav in problemov, ki se porajajo zaradi neupoštevanja veljavnih predpisov.

### 2. Vsebine

1. Pregled predpisov, ki urejajo področje vzgoje in izobraževanja
2. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja
3. Področni zakoni in predpisi
4. Zakon o delovnih razmerjih
5. Temeljne pravice iz delovnega razmerja (pristojnosti ravnatelja, primer iz prakse)
6. Zakon o plačah, uspešnost
7. Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti
8. Napredovanje - plačilni razredi, nazivi
9. Zakon o šolski inšpekciji
10. Zakon o varstvu osebnih podatkov
11. Varstvo pri delu
12. Primeri iz prakse

### 3. Način izvajanja - metode

- Predavanja, seminarji, vaje,
- frontalna, individualna, skupinsko delo.