



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



OSNOVNA ŠOLA
FRANCETA PREŠERNA KRANJ
KIDRIČEVA 49, 4000 KRANJ



Evropski
Socialni
Skład



SPLETNI LISTOVNIK RAVNATELJA

STROKOVNA PROJEKTNA SKUPINA

Vodja: Suzana Geršak

Koordinator: Andrej Žbogar

Člani tima: Marinka Ahačič, Dijana Korošec, Aleš Žitnik

OPIS PROJEKTA

Šola je podvržena nenehnim spremembam, zato je prilagajanje tem spremembam nujno. Ta prilagajanja pa zahtevajo tudi spreminjanje in razvijanje novih načinov vodenja. V projektu bomo poskušali ugotoviti in prikazati, kako graditev ravnateljevega listovnika, kot instrumenta za procesno vrednotenje ravnateljevega dela, pripomore k učinkovitejšim procesom spreminjanja, izboljševanju vodenja in analiziranju dela.

CILJI PROJEKTA

Ravnatelj je središčna oseba v šoli, ki s povečano avtonomijo šole tudi nosi večjo odgovornost za razvoj in kvaliteto šole. Njegova samoevalvacija velikokrat ustreza širši evalvaciji lastne strokovne učinkovitosti in uspehu njegove šole.

Listovnik, ki bo nastal v poteku projekta, bo služil kot izhodišče za refleksijo in analizo lastnega razvoja, za nadaljnje načrtovanje dela, za osebni in profesionalni razvoj in s tem vodil k učinkovitejšemu soočanju in reševanju problemov.



POTEK AKTIVNOSTI

- SPIN analiza
- Samoevalvacija ravnatelja in analiza
- Izvedba in analiza vprašalnika za vse zaposlene v šoli
- Izvedba in analiza vprašalnika za učitelje
- Postavljanje vizije in poslanstva šole
- Izdelava elektronskega listovnika ravnatelja

POTEK DELA

OBDOBJE DO DECEMRA 2006

SPIN (SWOT) ANALIZA STANJA NA OŠ FRANCETA PREŠERNA KRANJ

Vprašalniki so bili oddani in izpolnjeni 6. maja 2006 po predavanju mag. Marinke Dodič "O Kvaliteti za prihodnost vzgoje in izobraževanja".

Učitelji (62) so bili razporejeni v skupine po strokovnih aktivih. Njihove odgovor smo rangirali in izpostavili prvih pet najpogostejših odgovorov.

Prednosti, ki jih učitelji vidijo na šoli:

- računalniška opremljenost in pismenost, neomejenost sodobne tehnologije,
- odprtost šole za sodelovanje,
- mednarodni projekti,
- nudenje aktivnosti otrokom izven in znotraj pouka, velika ponudba ID, petkove delavnice v OPB,
- kvalitetna internetna informiranost o šoli.

Izzivi in priložnosti, ki jih učitelji vidijo na šoli:

- več osebne stika – ne obveščanje po internetu, komunikacija,
- možnosti sodelovanja pri raznih projektih, povezovanje tudi s slovenskimi šolami,
- racionalizacija delovnega časa delavcev na šoli (urniki, sestanki dejavnosti),
- podpora vodstva,
- omogočiti učencem, da se izobražujejo v skladu s svojimi sposobnostmi (nadarjeni), delo z nadarjenimi učenci (dodatna motivacija).

Slabosti, ki jih učitelji vidijo na šoli:

- slaba urejenost telovadnice in zunanjih igrišč,
- nizko socialno okolje, iz katerega prihajajo otroci,
- srečevanje različnih kultur,
- premalo načrtovanja za medsebojne odnose v kolektivu,
- premalo povezovanja s tehničnimi delavci in povezanostjo RS in PS.



Nevarnosti, ki jih učitelji vidijo na šoli:

- ljudje lahko postanejo zaradi sankcij nemotivirani,
- povečanje birokratskega dela, papirjev, obsega delovnega časa,
- nevarnost izgorevanja,
- droge v okolici šole,
- ne upaš povedati, ker ne veš, kakšna bo reakcija.

SVOT metoda nam je dala izhodišče za začetek pogovora o viziji in poslanstvu in vrednotah naše šole. Čeprav je bil naš cilj od vsega začetka jasen, smo se odločili, da tudi mi oblikujemo vizijo in poslanstvo naše šole. SVOT metoda nam je dala izhodišče za začetek pogovora. Delo ni bilo lahko vendar smo skozi številne delavnice prišli do jasne vizije in iz tega tudi poslanstva naše šole.

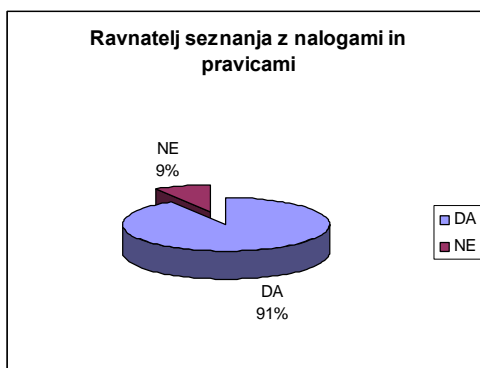
SAMOEVELVACIJSKI VPRAŠALNIK ZA RAVNATELJA

Obdelali smo tudi samoevalvacijski vprašalnik za ravnatelja. Od 7 vprašalnikov, ki smo jih poslali na šole, smo prejeli 5 vprašalnikov. Iz anket je razvidno, da imata zgolj dve šoli razvojni načrt, ostale pa ga šele pripravljajo. 3 šole imajo zapisano tako vizijo kot poslanstvo.

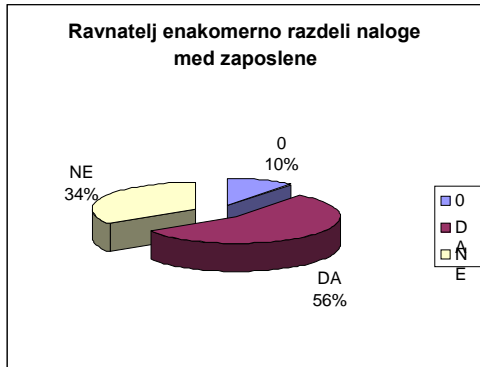
Vsi ravnatelji pa pri pripravi načrtov upoštevajo mnenja sodelavcev. Zgolj dve šoli imata izpostavljene strateške cilje in cilje šole za tekoče leto. Le trije ravnatelji so opisali svoje močne in šibke točke odločanja.

RAVNATELJ -VODENJE SODELAVCEV

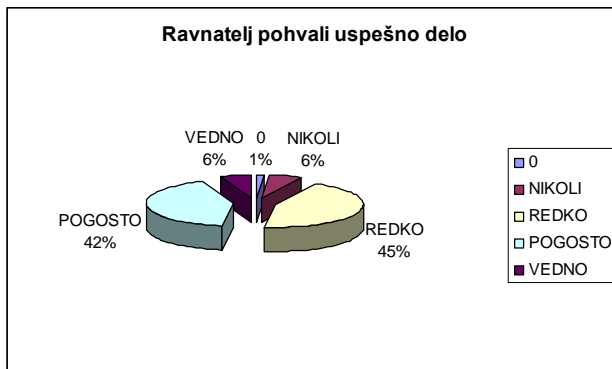
Na šoli smo 14. decembra 2006 razdelili med 94 delavcev ankete, ki so se nanašale na ravnateljevo vodenje sodelavcev. Od 94 vprašalnikov smo jih dobili nazaj 67. Rezultate tega vprašalnika smo primerjali z rezultati ravnateljeve samoevalvacije in prišli do sledečih ugotovitev:



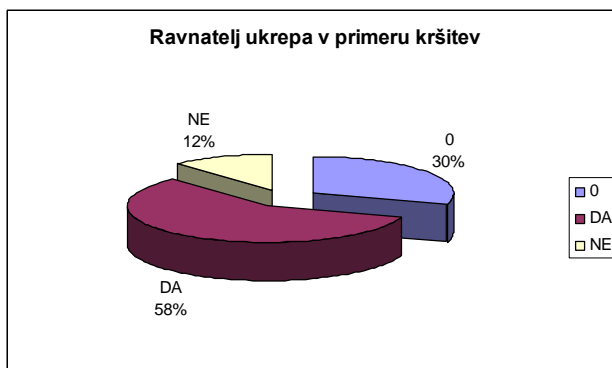
Kar 91% delavcev se strinja, da jih ravnatelj seznanja s pravicami in nalogami. Tudi ravnatelj sam je v samoevalvaciji menja, da to dela korektno



Ravnatelj je na to vprašanje, če delo enakomerno razporeja med delavce odgovoril pritrdilno. Iz odgovorov zaposlenih pa vidimo, da kar 34 % delavcev meni, da delo ni razdeljeno enakomerno. Presenetil je odstotek delavcev (10%), ki se ob tem vprašanju niso opredelili.

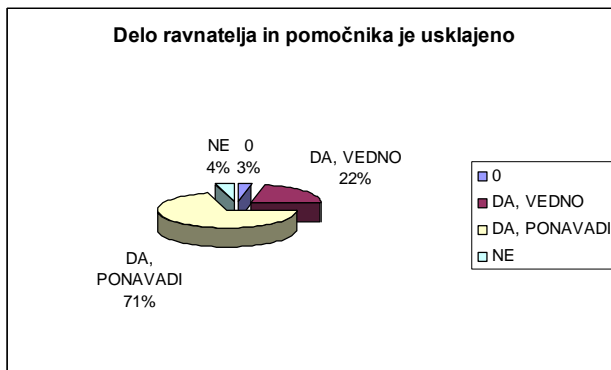


Ravnatelj se zaveda, da je pri pohvalah nekoliko skop, saj sam trdi, da bolj redko pohvali za uspešno delo. Tudi delavci so ob tem vprašanju odgovarjali zelo različno. 42% jih meni, da to stori pogosto, 45% meni, da to stori redko, 6% delavcev pa pravi, da niso nikoli pohvaljeni, prav tolik procent pa je tudi tistih, ki so prepričani, da jih ravnatelj pohvali za vsako uspešno delo.

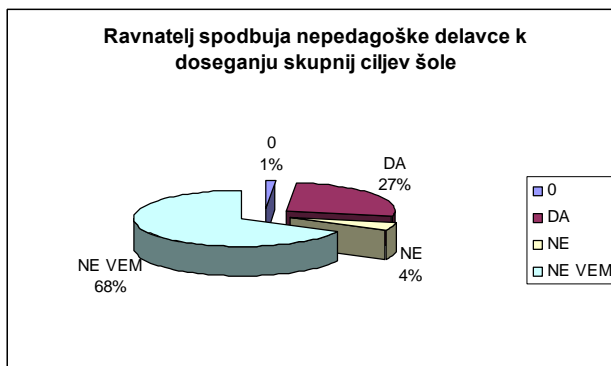




Ker je kršitev na naši šoli relativno malo, se kar 30% delavcev ob vprašanju, kako ravnatelj ukrepa v primeru kršitev, ni opredelilo. 12% jih meni, da ne ukrepa, večina (58%) pa ve, da ravnatelj ob kršitvah ukrepa. To je ob samoevalvaciji potrdil tudi sam. Vsi, ki vedo za njegove ukrepe so napisali, da v primeru kršitve kršitelja povabi na razgovor, ali organizira sestanek, kjer se o kršitvi pogovorimo in skušamo kršitve odpraviti.



Ravnatelj je prepričan, da je delo s pomočnikoma vedno usklajeno. Samo 22% delavcev se strinja z ravnateljevim mišljenjem, da sta vedno usklajena, 71%, kar je večina delavcev, meni, da je delo usklajeno ponavadi, 4 % pa menijo, da ne delujeta usklajeno. 3% delavcev se pri tem vprašanju ni opredelilo.



Pri tem vprašanju spodbuja nepedagoške delavce k doseganju skupnih ciljev šole je prišlo do največjih razhajanj, saj kar 68 % delavcev meni, da o tem ne vedo nič, 1% delavcev na vprašanje ni odgovorilo, le 27 % delavec pa ima enako mnenje kot ravnatelj, in sicer, da so tudi nepedagoški delavci vključeni v doseganje skupnih ciljev šole. 4% delavcev tega ne opazi. Delavci, ki to povezavo vidijo, povedo, da so tako administrativno osebje, kot tudi tehnično osebje velikokrat vključeni in pomagajo celo pri izvedbi pouka ali različnih dejavnosti.

Vse tri raziskave so dobro pokazale na tista mesta, kjer je na naši šoli potrebno še postoriti. Ugotovili smo, da smo izredno odprta šola z mnogimi priznanimi projekti in da nam učna tehnologija omogoča res kvaliteten in sodoben pouk. Ravno na tem



področju učitelji tudi vidijo možnosti še večjega razvoja in odprtosti v slovenski in evropski prostor.

Menijo, da bo potrebno nekaj dela na medsebojnih odnosih in obveščanju (širjenju informaciji) na šoli, posebno še med centralno šolo in podružnico.

OBDOBJE OD JANUARJA DO MARCA 2007

3.1. 2007 – na sestanki smo ogovorili o postavljanju vizije in poslanstva šole in se dogovorili kdo bo kaj naredil za delavnice na to temo. Geršakovo smo zadolžili za pripravo 3 vprašalnikov na temo komunikacije.

2. sestanek

1. 2. 2007

Na sestanku smo se domenili o strategiji dela aktivov na temo vizije in poslanstva šole. Pregledali smo tudi vprašalnike, ki jih je sestavila Geršakova in se domenili na kakšen način jih bomo razdelili med učence, učitelje in starše.

3. sestanek

6. 2. 2007 – Vprašalniki so do roka prišli nazaj. Analizo je delala Geršakova. Ga. Korošec pa je imela delavnice, na kateri smo pokomentirali rezultate vprašalnikov in potegnili zaključke za nadaljnje delo.

Analiza vprašalnikov je pokazala, da je komunikaciji na šoli dobra.

Čeprav je naš cilj od vsega začetka jasen, smo se odločili, da tudi mi oblikujemo vizijo in poslanstvo naše šole. Tako bomo lažje sledili ciljem, ki smo si jih zastavili.

Delo ni bilo lahko vendar smo skozi številne delavnice prišli do jasne vizije in iz tega tudi poslanstva naše šole.

Tako smo zapisali **vizijo**:

Z ODGOVORNOSTJO IN SPOŠTOVANJEM BOMO NAŠE POTI TLAKOVALI Z ZNANJEM.

ODGOVORNOST nam je vsem najpomembnejša vrednota, ki jo izkazujemo:

UČENCI

- s svojo vztrajnostjo, potrpežljivostjo,
- izpolnjevanjem svojih dolžnosti
- in upoštevanjem šolskega reda;

ZAPOSLENI

- s svojo strokovnostjo,
- ustvarjalnostjo,
- pravičnostjo,
- omogočanjem zdravega okolja
- doslednostjo
- in spoštljivostjo;



STARŠI

s svojo skrbnostjo,
sodelovanjem s šolo,
vzpodbujanjem otroka
in spremljanjem njegovega razvoja.

Medsebojno **SPOŠTOVANJE** je pogoj za uspešnost pri doseganju naših ciljev, zato se poslušamo, smo strpni, priznavamo in sprejemamo drugačnost, se vzpodbujamo in skupaj iščemo rešitve.

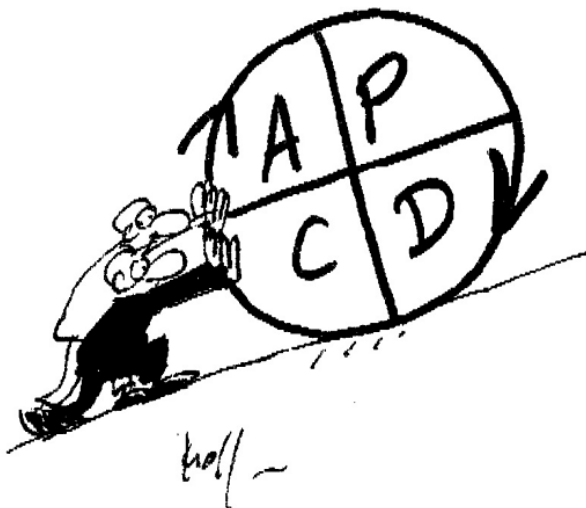
To nam odpira pot eden do drugega kar nam omogoča, da skupaj razvijamo ustvarjalnost, vedoželjnost, uspešnost, aktivnost in uporabnost **ZNANJA**.

OBDOBJE OD APRILA DO JUNIJA 2007

11.4. 2007 – na sestankih smo dogovorili, da bomo na podlagi PDCA kroga poskušali analizirati in izboljšati kakovost dela na šoli in kakovost sodelovanja s starši

3. 5. 2007 – sestanek smo imeli z ga. Tatjano Žagar iz SIQ - Inštituta za kakovost in meroslovje, ki je za nadaljnje kvalitetno delo priporočala, da naredimo kritično analizo stanja; dogovor o izboljšavah, zapisana pravila, preverjanje napredka glede na začetno stanje, ukrepanje na podlagi ugotovitev PDCA kroga.

8. 5. 2007 – Pripravili smo se na delavnico, ki je potekala 10.5.2007 in kjer sta Geršak in Fabijan predstavili primer PCDA kroga in postopka vodenja izboljšav. Po predstavitvah smo izvedli delavnice, kjer so učiteljice in učitelji praktično spoznali in razumeli sistematični pristop k vodenju izboljšav.





IZDELAVA LISTOVNIKA RAVNATELJA

Dne 15. maja 2007 smo imeli delovni sestanek, kjer smo pregledali dokumentacijo in literaturo o listovniku oz. portfoliju.

Dne 23. maja 2007 smo se dobili še enkrat. Na sestanku smo naredili naslednje sklepe.

Sodobni čas zahteva tudi od ravnateljev, da izkazujejo in razvijajo svoje sposobnosti in veščine na mnogih področjih. Ker je to včasih sila težko slediti, je nujno, da ima šola izdelan listovnik ravnatelja (portfolijo), s katerim bo lahko spremljala razvoj in osebno rast ravnatelja od trenutka, ko bo zasedel to delovno mesto. Listovnik je lahko tudi način, kako povezati delo ravnatelja s širšo skupnostjo, ki mora spremljati njegovo delo. (Npr.: ravnatelj mora prikazati svoje delo v širši skupnosti ob reelekciji ali ob vsakoletnem ocenjevanju uspešnosti. Vse to se lahko umesti v listovnik in je razvodno skozi vse leto.) Listovnik, ki ga ravnatelj izpolnjuje je tudi spodbuda, da zbira evidence dogajanj, izpopolnjevanj in kompetenc skozi vseživljenjsko učenje.

OBDOBJE OD JULIJA DO OKTOBRA 2007

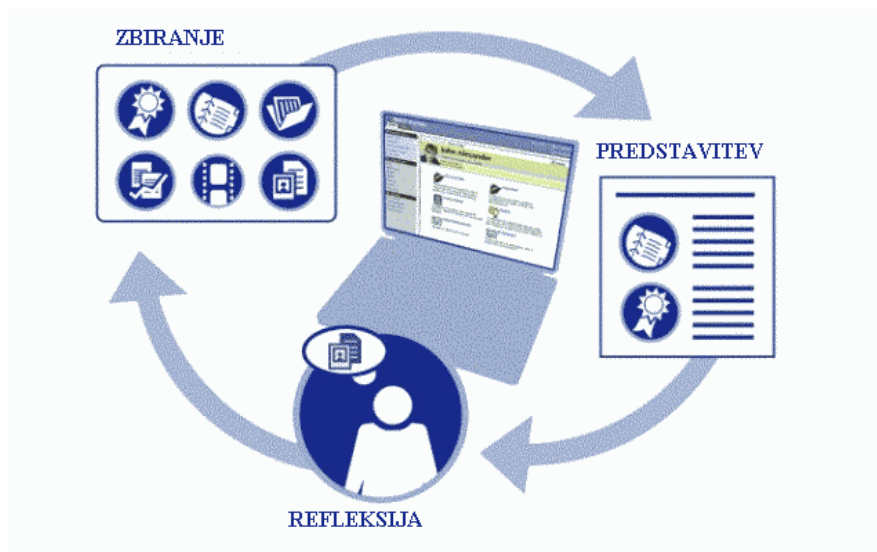
V skupini smo opredelili na kakšen način se bomo lotili izdelave ravnateljevega listovnika in postavili okvir za listovnik

Kaj je listovnik (portfolijo)?

Listovnik je edinstvena fizična ali elektronska zbirka različnega materiala. V našem primeru je to evidenca ravnateljevega znanja, spretnosti, kompetenc in dejavnosti.

Ravnatelj dopolnjuje listovnik z zbiranjem podatkov, selekcijo le-teh, ocenami, refleksijami, evalvacijami ...

Listovnik v celoti temelji na ravnateljevem delu, izobraževanju, usposabljanju in njegovih aktivnostih.

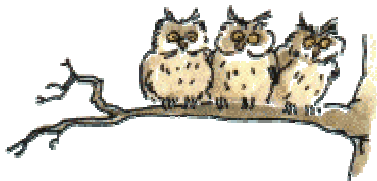




Prednosti

Z izpolnjevanjem listovnika in ravnatelj določene prednosti:

- postane bolj zavesten svoje osebne rasti,
- lahko dela refleksije na določena dejanja in odločitve
- lažje postavlja cilje razvoja šole,
- lažje se odloča,
- misli kritično,
- lažje rešuje probleme,
- razvija kreativnost
- dela samoevalvacije.



Tudi ravnateljeva osebna rast se v listovniku lepo prikaže. Tako ob spremljanju listovnika ravnatelj:

- postane bolj neposreden,
- razvija osebno odgovornost,
- stopnjuje svojo samopodobo,
- razvija svoje znanje,
- razvija svoj ugled,
- razvoja svojo kreativnost,
- prikaže svoje posebnosti,
- razvija svojo družbeno odgovornost.





Postopek izdelave

Na začetku pisanja listovnika, bo moral vsak ravnatelj podati in napisati svoj življenjepis – CV (Curriculum Vitae) in opisati vizijo svojega dela.

Primer, kaj naj bi vseboval življenjepis

Curriculum Vitae

Osebne informacije

Priimek in ime

Naslov

Telefon

E-mail

Datum rojstva

Izobrazba

Delovne izkušnje

Dosedanje zaposlitve
in odgovornosti

Izobraževanja in usposabljanja

Osebnostne spodobnosti in kompetence

Socialne

Organizacijske

Tehnične

Digitalne

Umetniške

Ostalo

Ostale informacije

slika kandidata





Ravni listovnika

1. Izobraževanja in usposabljanja

V tej ravni zbira ravnatelj potrdila vseh izobraževanj in usposabljanj, ki jih je bil deležen.

| Naslov usposabljanja | Datum | Organizator usposabljanja | Pridobljena znanja |
|----------------------|-------|---------------------------|--------------------|
| | | | |

2. Informacijsko telekomunikacijska tehnologija

Tukaj zbira ravnatelj vse svoje nove veščine s področja IKT. Sem spada tudi njegova vizija o razvoju IKT na šoli in spremljanje izvajanja vizije. Zbira naj tudi podatke o nabavi IKT, o napredku šole na področju uporabe IKT pri posameznih predmetih in o različnih didaktičnih pristopih uporabe IKT na šoli.



3. Aktivnosti in delovanja

V to raven ravnatelj vstavlja aktivnosti, ki jih je izvajal in so pomembne ali celo prelomne za razvoj šole.

Prav tako tukaj beleži svoja delovanja na šolski, občinski ali državni ravni.

4. Predstavitve in analize

V to raven ravnatelj vstavlja vse uspele ali pomembne predstavitve bodisi na pedagoških konferencah, posvetih, seminarjih ali na svetih staršev in šole. Tako shranjene predstavitve lahko uporabi za analizo in sintezo dela, za spremljanje napredka in načrtovanje novihboljšav.

5. Evalvacije

Sprotno in kritično spremljanje svojega dela je pogoj za izboljšave. V ta razdelek ravnatelj vpisuje svoje kritične misli ob posameznih dogodkih, spremembah, jih analizira in zapiše možne izboljšave ali poti.

Spletni listovnik najdete na spletni strani projekta <http://www.i-sola.net/>



ZAKLJUČEK

Ob vodenju projekta smo ugotovili da je pogledov na kakovost, posebno na kakovost šole veliko. Ker pa je ravnatelj središčna oseba v šoli, ki s povečano avtonomijo šole tudi nosi večjo odgovornost za razvoj in kvaliteto šole, smo v projektu poskušali prikazati, na kakšen način lahko ravnatelj sledi napredku in rasti kakovosti šole. Njegova samoevalvacija velikokrat ustreza širši samoevalvaciji lastne strokovne učinkovitosti in uspehu njegove šole. Listovnik, ki je nastal v projektu bo služil kot izhodišče za refleksijo in analizo lastnega razvoja, za nadaljnje načrtovanje dela, za osebni in profesionalni razvoj in s tem pripomogel k učinkovitejšemu soočanju in reševanju problemov.

Spletni listovnik ravnatelja je nastajal v projektu mreže šol z naslovom Do višje kakovosti s samoevalvacijo, v okviru Evropskih socialnih skladov. S projektom smo začeli v aprilu 2006 in končali oktobra 2007. Projekt je na šoli vodila skupina strokovnih delavcev, ki je skušala s svojim delom in izdelkom spodbujati motivacijo za vodenje ravnateljevega listovnika, sprotne beleženje napredka v znanju, aktivnostih in vodenju in lažje obveščanje drugih o njegovem napredku.

V projektu smo skušali ugotoviti in prikazati, kako graditev ravnateljevega listovnika, kot instrumenta za procesno vrednotenje ravnateljevega dela, pripomore k učinkovitejšim procesom spreminjanja, izboljševanju vodenja in analiziranju dela.

Ravnateljev listovnik je dober inštrument, sestavljen iz dveh delov: življenjepisa in zbirnika. Življenjepis in zbirnik sta narejena tako, da sta enostavna za uporabo in dober pripomoček za prikaz sprotnega razvoja ravnateljevega dela.

Pri delu smo imeli veliko pomoč v vsem kolektivu, saj so se naloge izboljšav v kolektivu lotili resno in odgovorno.

Nastalo gradivo naj bi v naslednjih letih preizkusili na večjem vzorcu ravnateljev s ciljem, da pridobimo utemeljeno povratno informacijo o uspešnosti tega sredstva v pedagoški praksi, kar naj bi dalo odgovor na vprašanje, ali ga uvrstiti med sodobna inovacijska in priporočena sredstva uspešnega ravnateljevanja.

Vodja projekta
Suzana Geršak