

VODENJE

v vzgoji in izobraževanju 2|2011

Pogledi na vodenje

- 3 Kje so meje? Izobraževanje, šola in skupnost
John West-Burnham
- 15 Profesionalni razvoj kot profesionalna odgovornost
Justina Erčulj
- 37 Vloga vodstva šole pri spodbujanju in razvijanju timskega dela učiteljev
Alenka Polak
- 57 Prisotnost notranjega nadzora javnih financ v vzgojno-izobraževalnih zavodih
Tatjana Horvat
- 79 Odločanje med pravico javnosti vedeti in pravico posameznika do zasebnosti
Sebastjan Čagran

Izmenjave

- 99 Spremljanje dela nadarjenih učencev v Osnovni šoli Sevnica
Damjana Zupančič Lisec in Tatjana Horjak
- 107 Vloga ravnatelja in komisije za spremljanje in zagotavljanje kakovosti v procesu samoevalvacije na Višji strokovni šoli, ES1C Kranj
Lidija Grmek Zupanc
- 113 Samoevalvacija klime na Osnovni šoli Fara s poudarkom na preprečevanju nasilja in uspešni komunikaciji
Brigita Gregorčič
- 123 Vloga ravnatelja pri spodbujanju timskega dela v vrtcu
Marta Samotorčan
- 135 Usposabljanje vodij šol na Slovaškem: zahteve in pogoji
Mária Pisoňová in Alena Hašková

Ravnatelj se predstavi

149 Apáczai Csere János Gimnázium és Kollégium v Budimpešti
Laszlo Munkacsy

155 **Povzetki | Abstracts**

165 **Najave | Announcements**

John
West-Burnham

Kje so meje? Izobraževanje, šola in skupnost

V članku predstavljamo, kako lahko razširimo tradicionalno vlogo šole tako, da se bolj povezuje z družinami in skupnostmi. Zavzemamo se za pristop, ki ga imenujemo poseganje. To pomeni, da šole uporabijo preventivne ukrepe, s katerimi spodbujajo učni uspeh in dobro počutje učencev.

Ključne besede: enakost, družbena pravičnost, izboljševanje šol, vodenje, skupnost, socialni kapital

Where Are the Boundaries? Education, School and the Community

This paper presents the case for extending the traditional role of schools to include greater engagement with families and communities. The paper argues for an interventionist approach with schools using preventative strategies to enhance well-being and academic success.

Keywords: equity, social justice, school improvement, leadership, community, social capital

VODENJE 2|2011: 3-13

Justina Erčulj **Profesionalni razvoj kot profesionalna odgovornost**

V letih od 2008 do 2011 je bila Šola za ravnatelje nosilka projekta Evropskega socialnega sklada *Sofinanciranje profesionalnega usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju v letih 2008, 2009, 2010 in 2011*. Ob tem, ko smo usposobili več kot 400 strokovnih delavcev šol in vrtcev za načrtovanje profesionalnega razvoja na osebni ravni, za usklajevanje osebnih in organizacijskih potreb, pa tudi za spremljanje procesa in učinkov profesionalnega razvoja na izboljševanje prakse, so se nam odpirala številna vprašanja. Eno ključnih, o katerem pogosto razpravljamo tudi v drugih programih, je, kako opredeliti učiteljev profesionalizem ali drugače povedano, kaj zaznamuje učitelja profesionalca. Tokrat pa smo pogledali nanj v luči učiteljeve zunanje in profesionalne odgovornosti. V nadaljevanju predstavimo triplastno vlogo ravnatelja v procesu profesionalnega razvoja in izkušnje iz projekta. Članek zaključimo z idejo sistemskega profesionalizma.

Ključne besede: učiteljev profesionalizem, odgovornost, profesionalna odgovornost, profesionalni razvoj, ravnateljeva vloga, sistemski profesionalizem

Professional Development As a Professional Responsibility

Between 2008 and 2011 the National School for Leadership in Education served as the bearer of the European Social Fund project of *Cofinancing of Professional Training of Expert Workers in Education in 2008, 2009, 2010 and 2011*. While training over 400 expert workers from schools and kindergartens in the planning of professional development at a personal level, in coordination of personnel and organization requirements and also in the monitoring of the process and effects of professional development on improvements of practice, we were faced with many questions. One of the key questions we faced and one often discussed in other programs is, how to define the professionalism of a teacher or, put differently, what marks a professional teacher. This time, the question was discussed in the light of a teacher's external and professional responsibility. The article goes on to present the trifold role of a school leader in the process of professional development and some experiences gained in the course of the project. In conclusion, the article presents the idea of systemic professionalism.

Keywords: professionalism of teachers, responsibility, professional responsibility, professional development, role of school leaders, systemic professionalism

VODENJE 2|2011: 15–36

Alenka Polak **Vloga vodstva šole pri spodbujanju in razvijanju timskega dela učiteljev**

V sodobnem načinu organiziranja vzgojno-izobraževalnega dela so strokovni delavci lahko le s timskim delom kos visokim zahtevam po vsebinsko specializiranemu, medpredmetno zasnovanemu in ponotrjenemu strateškemu znanju. Pri pravem timskem delu se prepletajo tri etape: timsko načrtovanje s timskim poučevanjem, izvajanjem in timsko evalvacijo. Vodstvo vzgojno izobraževalne institucije je pomemben nosilec sprememb in razvoja ter znotraj te vloge tudi pomemben dejavnik spodbujanja in razvijanja timskega dela učiteljev in drugih strokovnih delavcev na šoli. V tem procesu imajo pomembno vlogo medsebojna pričakovanja; tako učiteljev do vodstva šole kot pričakovanja vodstva do timskega dela učiteljev. Učitelji od svojega vodstva šole pričakujejo predvsem različne oblike podpore za izvajanje timskega dela: z dajanjem spodbud, z zagotavljanjem izobraževalnih možnosti na tem področju, z odkrito lastno naklonjenostjo timskemu delu, z rednim spremljanjem le-tega, z različnimi oblikami strokovne pomoči, z dajanjem pohval in pozitivnih potrditev idr.

Ključne besede: timsko delo, vzgoja in izobraževanje, vodstvo šole, učitelji, pričakovanja, spretnosti timskega dela

The Role of School Management in the Promotion and Development of Teacher Teamwork

With the modern methods of organizing education work, teachers can only face the steep requirements for content-specialized, intersubject and internalized strategic knowledge by teamwork. In real teamwork, three stages are intertwined: team planning with team teaching, performance and team evaluation. School leadership is an important bearer of change and development and as such also an important factor of promotion and development of teachers' teamwork. Interpersonal expectations have an important role in this process, both those of teachers towards leaders as well as expectations of the leaders towards teachers working together. Teachers expect leaders to support teamwork in a number of ways: by providing incitements, assuring education opportunities in the field, by clear personal preference of teamwork, regular monitoring of teamwork, various forms of professional assistance and providing praise and positive reinforcement.

Keywords: teamwork, education, school management, teachers, expectations, teamwork skills

Tatjana Horvat

Prisotnost notranjega nadzora javnih financ v vzgojno-izobraževalnih zavodih

Vzgojno-izobraževalni zavodi morajo kot proračunski uporabniki do konca februarja tekočega leta pripraviti letno poročilo za prejšnje leto, ob tem pa izpolniti tudi izjavo o notranjem nadzoru javnih financ. Oba dokumenta sta zakonsko obvezna in je zanju odgovoren predstojnik zavoda. Z izjavo o notranjem nadzoru je treba oceniti, na kakšni ravni poslovanja je vzpostavljeno primerno kontrolno okolje, upravljanje s tveganji, sistem notranjega kontroliranja, sistem informiranja in komuniciranja ter sistem nadziranja. V prispevku želimo predstaviti pomembnost notranjega nadzora in notranjega revidiranja v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Z raziskavo s pomočjo frekvenčnih tabel želimo ugotoviti, kolikšna je prisotnost notranjega nadzora v vzgojno-izobraževalnih zavodih in katere komponente notranjega nadzora so najbolj oziroma najmanj ocenjene z vidika pokritosti notranjega nadzora v poslovanju. Ugotovili smo, da je najmanj ocenjen sistem nadziranja in tisti del upravljanja s tveganji, ki se nanaša na opredelitev in ovrednotenje tveganj.

Ključne besede: vzgoja in izobraževanje, javni zavodi, letno poročilo, notranja revizija, notranji nadzor javnih financ

Presence of Internal Control of Public Finance in Education Institutions

Education institutions are national budget users, therefore they are obliged to prepare annual reports for the past year by the end of each February, as well as fill out a statement of internal control of public finance. Both documents are required by law and are the responsibility of the institution Head. The statement of internal control requires an assessment of the level of operations with a suitable controlling environment, risk management, internal control system, information and communication system and oversight system. This contribution aims to present the importance of internal control and internal auditing in education institutions. Research carried out using frequency tables aims to establish the presence of internal control in education institutions and the components of internal control that are the most or least assessed in the sense of coverage of internal control of operations. We have established that the least assessed is the system of control and the part of risk management related to the definition and assessment of risks.

Keywords: education, public institutions, annual report, internal audit, internal control of public finances

VODENJE 2|2011: 57–78

Sebastjan Čagan **Odločanje med pravico javnosti vedeti in pravico posameznika do zasebnosti**

Izpolnjevanje obveznosti zagotavljanja dostopa do informacij javnega značaja odgovorne osebe vzgojno-izobraževalnih zavodov nemalokrat postavlja pred številne dileme, ki se odražajo v vprašanju, ali prosilcu omogočiti dostop do določenih podatkov v primerih, ko lahko takšno ravnanje prizadene druge varovane kategorije. Prispevek poskuša ob predstavitvi zakonske podlage, ki jo je potrebno za uspešno rokovanje z zahtevami za dostop do informacij javnega značaja dobro poznati, in na podlagi predstavitve odločitev Informacijskega pooblaščenca prikazati tudi dosedanje »sodno« prakso in najpogostejše napake vzgojno-izobraževalnih zavodov pri zagotavljanju oz. zavračanju dostopa do informacij javnega značaja.

Ključne besede: dostop do informacij javnega značaja, varstvo osebnih podatkov, test javnega interesa, test škode, delni dostop do informacij javnega značaja

Deciding between the Right of the Public to Know and the Right of the Individual to Privacy

Fulfillment of the obligation of assuring access to public information often poses particular dilemmas for responsible persons in education institutions. Perhaps the greatest issue of all is whether to provide applicants with access to certain information in cases where such conduct may affect other protected categories. The article presents the legal basis for handling requests for access to public information and also presents the current judicial practice through a study of decisions brought by the Information Commissioner. Further presentations outline the most common errors made by education institutions in granting or rejecting access to public information.

Keywords: access to public information, protection of personal data, testing public interest, test of damage, partial access to public information

VODENJE 2|2011: 79–98

Damjana
Zupančič Lisec
in Tatjana
Horjak

Spremljanje dela nadarjenih učencev v Osnovni šoli Sevnica

Na osnovni šoli Sevnica je 20 % učencev identificiranih za nadarjene (155 učencev). Delo z njimi zahteva veliko dela, zato so pričakovanja vseh udeleženih visoka. Preverili smo, kako so uspešni tisti učenci, ki smo jih prepoznali kot nadarjene. Zanimala nas je povezanost področja prepoznane nadarjenosti z obiskovanjem interesne dejavnosti ter doseženega rezultata s tega področja. Podrobneje smo pogledali devetošolce (28 identificiranih) in ugotovili: šola ponuja okoli 50 različnih dejavnosti; povprečno je devetošolec obiskoval 5 dejavnosti in dosegel priznanje z vsaj enega področja; obiskovanje dejavnosti je povezano z dosežki in rezultati pri NPZ. V naprej bomo sistematično spremljali področje prepoznane nadarjenosti pri posameznih učencih. Predvsem pa smo ozavestili učiteljski zbor, da je največ parcialno nadarjenih, zato od njih ne moremo pričakovati rezultatov na vseh področjih.

Ključne besede: nadarjeni učenci, področje prepoznane nadarjenosti, obiskovanje dejavnosti, dosežki, NPZ

Monitoring the Work of Gifted Students at Sevnica Primary School

20 % of students at the Sevnica primary school (155 students) are recognized as gifted. Working with them is challenging, expectations of all stakeholders are high. We checked the success of those students by taking particular interest in link between giftedness and results achieved in after school activities. A study of ninth grade students (28 identified) established the following: the school offers around 50 various activities; an average ninth grade student took part in 5 activities and achieved an award in at least one area; taking part in activities is linked to achievements and results in National Assessments of Knowledge. We will continue to systematically monitor the field of students' recognized giftedness. Our foremost achievement, however, was to raise awareness among teachers of the fact that most students are partially gifted and cannot be expected to have results in all areas.

Keywords: gifted students, field of recognized giftedness, after school activities, achievements, National Assessments of Knowledge

VODENJE 2|2011: 99–105

Lidija Grmek
Zupanc

Vloga ravnatelja in komisije za spremljanje in zagotavljanje kakovosti v procesu samoevalvacije na Višji strokovni šoli, ESIC Kranj

V prispevku skušamo ugotoviti, kakšna je vloga ravnatelja in komisije za spremljanje in zagotavljanje kakovosti v konkretnih postopkih neprestanega zbiranja različnih vrst informacij v procesu samoevalvacije na Višji strokovni šoli, ESIC Kranj, pa tudi kasneje, ko se na osnovi teh podatkov določi ocena trenutnega stanja kot osnova za samoevalvacijsko poročilo.

Ključne besede: višja strokovna šola, samoevalvacija, sistem vodenja kakovosti

Role of School Leader and Committee for Monitoring and Assuring Quality in the Process of Self Evaluation at ESIC Vocational College in Kranj

The paper aims to discuss the role of a school leader and the Committee for Monitoring and Assuring Quality in actual procedures of continuous data collection in the self-evaluation process at the ESIC vocational college in Kranj. Further it is discussed when the data is used to establish an assessment of current state to serve as basis for a self-evaluation report.

Keywords: vocational college, self-evaluation, quality management system

VODENJE 2|2011: 107–111

Brigita
Gregorčič

Samoevalvacija klime na Osnovni šoli Fara s poudarkom na preprečevanju nasilja in uspešni komunikaciji

Analiza je pokazala, da so na Osnovni šoli Fara strokovni delavci s klimo na šoli bolj zadovoljni kot anketirani učenci. Ugotovimo lahko, da so pravila delovanja na šoli jasna, nekoliko šepa enotnost ukrepanja strokovnih delavcev v primeru kršitev pravil. Učenci in učitelji si delijo mnenje, da je vzdušje med učenci včasih napeto, učenci so nemirni. Učenci ocenjujejo, da se nekateri njihovi sošolci neprimerno vedejo, kar slabša klimo na šoli. Zato je pomembno, da se strokovni delavci vedno znova dogovarjamo o enotnem in učinkovitem odzivanju na nasilje v šoli in učence navajamo na kulturo dialoga. Tudi v naprej bo potrebno iskati poti, s katerimi bi učence opozarjali na nujnost prevzemanja odgovornosti za svoje delo in vedenje. Učitelj pomaga graditi osebnost in samopodobo učencev, kadar opravi svoje delo dobro v strokovnem in človeškem pogledu in ob tem dovoli učencem, da oblikujejo svojo osebnost in samopodobo.

Ključne besede: samoevalvacija, osnovna šola, klima v šoli, nasilje, komunikacija

Self Evaluation of the Atmosphere at Fara Primary School with Emphasis on Prevention of Violence and Successful Communication

An analysis has shown that teachers at Fara primary school are more satisfied with the school climate than students. We can conclude that established rules are clear, but there is lack of unity in teachers responses to rule violations. Students and teachers share the opinion that the climate among students is sometimes tense and that students are restless. Students assess that the behaviour of some of their peers is improper and it is affecting the school climate. It is therefore important that teachers continue to discuss and set out unified and efficient responses to violence in schools and teach students the culture of dialogue. The search for ways in which to show students the need to take responsibility for their actions and behavior will remain very important in the future. Teachers help build the personalities and self-image of students when they perform their work professionally and with a human touch, allowing students to form their personalities and selfimage.

Keywords: self-evaluation, primary school, school atmosphere, violence, communication

VODENJE 2|2011: 113–122

Marta
Samotorčan

Vloga ravnatelja pri spodbujanju timskega dela v vrtcu

Ravnatelj opravlja dvojno vlogo: je menedžer, ki vodi poslovanje, in pedagoški vodja, ki skrbi za kakovost vzgojno-izobraževalnega dela. Ker je delo kompleksno, ga sam ne more opravljati tako kvalitetno kot v sodelovanju z različnimi sodelavci. Vključevanje sodelavcev v odločanje, reševanje problemov in iskanje boljših rešitev predstavlja timsko sodelovanje. Poleg učinkovitejšega dela z otroki omogoča zaposlenim tudi osebni in strokovni razvoj. Timi se oblikujejo spontano, po potrebi, nekateri timi so stalni, drugi občasno povezani le ob določenem projektu ali nalogi. Ravnatelj tesno sodeluje s strokovnim timom in spremlja ter spodbuja delovanje timov v enotah. Če se število zaposlenih nenadoma zelo poveča, je potrebno kulturi in klimi v vrtcu, ki je predpogoj za timsko delo, posvečati še več pozornosti. V posameznih delovnih sredinah timsko delo včasih ne zaživi. Tudi tedaj je potrebno iskati vzroke in rešitve ter oblikovati kulturo in klimo, ki bo sčasoma zaposlene povezala v tim. Vsekakor timsko delo omogoča ravnatelju in zaposlenim, da uresničujejo svoje poslanstvo ter tako prispevajo k razvoju, kakovosti in ugledu vzgojno-izobraževalne organizacije.

Ključne besede: timsko delo, timi, kultura in klima, sodelovanje

Role of School Leader in the Promotion of Team Work in Kindergarten

The role of a school leader is twofold: first, a manager and second, a pedagogical leader that assures the quality of education work. The work is complex, so a single school leader cannot perform it as well as in cooperation with a team of teachers. Involvement of teachers in decision making, problem solving and search for better solutions represents teamwork. Beside enabling more efficient work with students, it also enables the personal and professional development of teachers. Teams are formed spontaneously, sometimes they are permanent while others convene only for certain projects or tasks. The school leader works closely with the team and monitors team performance. If the number of employees suddenly increases, the culture and climate in the kindergarten – the key precondition for teamwork – require even more attention. In some work groups teamwork just does not take root. In such cases efforts should be made to find reasons and build the culture and climate in order to enable teachers to eventually form a team. Teamwork enables the school leader and teachers to realize their mission and thus contribute to development, quality and image of the educational institution.

Keywords: teamwork, teams, culture and atmosphere, cooperation

Mária PISOŇOVÁ
in Alena HAŠKOVÁ

Usposabljanje vodij šol na Slovaškem: zahteve in pogoji

Članek obravnava trenutne potrebe po izobraževanju pedagoških in strokovnih delavcev (zaposlenih v šolah in šolskih ustanovah) in pogoje za takšno izobraževanje na Slovaškem. Avtorici navajata različne vrste nadaljnega izobraževanja in usposabljanja pedagoških in strokovnih delavcev, ki jih pravno-formalno določa novo sprejeti Učiteljski zakon (Zákon č. 317/2009). V okviru nadaljnega izobraževanja in usposabljanja pedagoških delavcev avtorici največ pozornosti posvečata izobraževanju vodjem šol za funkcijo/položaj in izobraževanju za inovacije, ki sta namenjena vodjem šol (tj. ravnateljem, pomočnikom ravnatelja, vodjem praktičnega izobraževanja in vodjem strokovnih ustanov). Članek zaokroža primer inovativnega izobraževalnega programa za vodje vrtcev (program izobraževanja za inovacije z naslovom *Vodenje vrtcev*).

Ključne besede: ravnatelji, vodje vrtcev, nadaljnje izobraževanje, izobraževanje vodij šol, moduli izobraževalnega programa za vodstvo šol

Training School Leaders in Slovakia: Requirements and Conditions

The paper presents current requirements for the training of those employed in schools and school institutions and the conditions for such training in Slovakia. Authors list various types of in-service training of teachers as is defined by the newly adopted Teaching Act (Zákon č. 317/2009). Within the framework of in-service training the authors pay most attention to the training of school leaders (i. e. headteacher, headteachers' assistants, heads of practical training, heads of professional institutions) for their position/job and training for innovation. The paper discusses an example of an innovative education programme for leaders of kindergartens (innovation education program titled *Leading of Kindergartens*).

Keywords: headmasters, heads of kindergartens, further education, education of school leaders, modules of school leadership education program

VODENJE 2|2011: 135–148

5.-7. marec 2012,
Portorož

**XIV. strokovni posvet pomočnikov ravnateljev:
Vloga pomočnikov ravnateljev pri komuniciranju
v šolah in vrtcih**

S posvetom za pomočnike ravnateljev »Vloga pomočnika pri komuniciranju v šolah in vrtcih«, želimo ponovno ozavestiti pomen komunikacije v šolah in vrtcih. Plenarna predavanja, okrogla miza z gosti in delavnice ponujajo udeležencem možnost, da presodijo in nadgradijo svojo prakso na tem področju in prispevajo k uspešni komunikaciji v svoji šoli oziroma vrtcu.

Plenarni predavatelji:

- dr. Louise Stoll, Pedagoški inštitut Univerze v Londonu, o povezavi komunikacije in učenja
- dr. Mirjana Ule, Fakulteta za družbene vede: Komunikacija v šoli; Upravljanje z odnosi in konflikti
- mag. Darinka Cankar, Ministrstvo za šolstvo in šport: Kadrovske pogoje med zakonodajo in bolonjsko prenovo

Delavnice:

- Spletno nadlegovanje
- Osnove protokola na prireditvah
- Povratna informacija v izobraževanju
- Retorika
- Spoznajte svoj ritem

In še:

- Aktualne teme s področja vzgoje in izobraževanja s predstavniki Ministrstva za šolstvo in šport
- Komunikacija in kultura – okrogla miza z Lilo Prap in Ferijem Lainškom

Rok za prijavo na posvet: 28. februar 2012

Posvet sofinancirata Evropski strukturni sklad in Ministrstvo za šolstvo in šport.

Več o posvetih na www.solazaravnatelje.si.

3.–5. april 2012,
Portorož

I. znanstveni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju: Uporaba podatkov v šolah in vrtcih

Posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju namenjamo uporabi podatkov za kakovostno delo v šolah in vrtcih. Poudarili bomo njihov pomen pri izboljševanju učenja in poučevanja ter vodenja na vseh ravneh vzgoje in izobraževanja. Tako vabimo ravnatelje in druge strokovne delavce vrtcev in šol, teoretike in raziskovalce, da na posvetu predstavite različne vidike rabe podatkov pri izboljševanju procesov učenja in vodenja na vseh ravneh vzgoje in izobraževanja.

Tematski sklopi:

1. Izboljševanje poučevanja in učenja na podlagi podatkov
 - zunanjega preverjanja znanja (NPZ, matura)
 - nacionalnih in mednarodnih raziskav (PISA, TIMSS, PIRLS, TALIS itd.)
 - inšpekcijskih pregledov, zunanje evalvacije in presoje
 - ki jih zbira šola v procesih samoevalvacije, izboljšav itd.
 - zbranih pri spremljanju in opazovanju pouka
2. Vodenje z uporabo podatkov
 - sprejemanje odločitev
 - izboljševanje prakse vodenja
 - podatki kot osnova za strokovne razprave
 - zagotavljanje zunanje odgovornosti
 - uporaba podatkov pri sodelovanju s starši in drugimi deležniki
3. Uporaba podatkov pri vzgojno-izobraževalnem delu
 - proučevanje prakse poučevanja in učenja
 - spremljanje napredka učencev in opazovanje otrok
 - listovnik kot vir podatkov

Rok za prijavo na posvet: 20. marec 2012

Posvet sofinancirata Evropski strukturni sklad
in Ministrstvo za šolstvo in šport.

Več o posvetih na www.solazaravnatelje.si.