

KAZALO VSEBINE

1	NAMESTO UVODA	11
1.1	Vzgoja ali izobraževanje	12
1.2	Vloga politike in nadzora pri kakovostni rasti slovenske šole nekoč in danes	14
1.2.1	Financiranje javnih šol	15
1.2.2	Izobraževanje učiteljev	16
1.2.3	Avtonomija in strokovna avtonomija šol in učiteljstva	20
1.3	Odnos pedagoške teorije in pedagoške prakse	27
1.4	Odnos ravnatelja do izobraževanja strokovnih delavcev	29
1.5	Vloga ravnateljev pri napredovanju učiteljev	31
1.6	Namen knjige	31
2	NA POTI OD STROKOVNEGA DELAVCA DO RAVNATELJA	33
2.1	Strokovni delavec se odloča o prijavi na delovno mesto ravnatelja	33
2.1.1	Strokovni delavec — predmetni strokovnjak	33
2.1.2	O čem naj strokovni delavec temeljito premisli, preden se prijavi na razpis za ravnatelja?	34
2.1.3	Kako naj se kandidat za ravnatelja predstavi kolektivu, če ga le-ta povabi na razgovor?	36
2.2	Strokovni delavec je imenovan za ravnatelja	37
2.2.1	Kako pričeti z ravnateljskim delom?	37
2.2.2	Na kateri strani je ravnatelj?	39
2.2.3	Ravnatelj naj opredeli prednostne naloge in z njimi seznaní svoje okolje	40
2.2.4	Na kaj naj bo novi ravnatelj posebej pozoren?	41
2.2.5	Ravnatelj in avtoriteta	43
2.2.6	Ravnatelj naj se zaveda, da bo v „osami“	45
2.2.7	Ravnatelj – varuh zakonitosti	46
2.2.8	Elementi za pripravo ravnateljevega poročila ob reelekciji	47
2.2.9	Ali se ravnatelj lahko izogne „neprijetnim“ odločitvam?	49

3	NALOGE RAVNATELJA KOT JIH DOLOČA ŠOLSKA ZAKONODAJA	52
3.1	Ravnateljve naloge in pristojnosti skozi prizmo šolske zakonodaje	52
3.2	Razumevanje področja podzakonskih aktov	54
3.3	Pravni standardi delovanja šol	56
3.4	Zaposlitev in uvajanje novih strokovnih delavcev	57
3.4.1	Objava delovnih mest strokovnih delavcev	57
3.4.2	Izbira kandidata	57
3.4.3	Uvajanje novega strokovnega delavca v delo na šoli	59
3.4.4	Ravnateljeva skrb za profesionalni razvoj učiteljev	60
3.4.5	Zaposlovanje in uvajanje strokovnih delavcev pripravnikov	61
3.4.6	Študenti na pedagoški praksi	64
4	RAVNATELJEVE TEMELJNE FUNKCIJE VODENJA ZA UČENJE	66
4.1	Načrtovanje v šoli	66
4.1.1	Program razvoja šole	67
4.1.2	Vizija in cilji šole	68
4.1.3	Poslanstvo šole	69
4.1.4	Oblikovanje letnega delovnega načrta	72
4.1.4.1	Letno načrtovanje temelji na kritični analizi rezultatov učenja v preteklem šolskem letu	73
4.1.4.2	Letno načrtovanje temelji tudi na artikuliranih potrebah iz okolja	73
4.1.4.3	Letno načrtovanje naj temelji na realni presoji zmožnosti glede na materialne, finančne in kadrovske resurse na šoli	74
4.1.4.4	Letno načrtovanje dela naj izhaja iz vrednot, za katere se šola zavzema	74
4.1.4.5	Nekaj sugestij za praktično oblikovanje letnega delovnega načrta	74
4.1.4.6	Pregled vsebine letnega delovnega načrta	78
4.1.4.7	Načrt spremljanja uresničevanja načrtovanih nalog	79
4.2	Vodenje za učenje/organiziranje procesa učenja	79
4.2.1	Kako opredeliti vodenje za učenje?	79
4.2.1.1	Osredotočenost na učenje	81
4.2.1.2	Kaj pravzaprav je izobraževanje? — Kaj je dobro izobraževanje?	84
4.2.1.3	Kako lahko ravnatelj prepozna sodobne trende učenja?	85

4.2.1.4	Strategije učenja	87
4.2.1.5	Pet prvin, potrebnih pri vzgoji in izobraževanju otrok doma in v šoli	89
4.2.1.6	Kako naj šola pripravi kakovosten pouk?	89
4.2.2	Ustvarjanje okolja za učenje	90
4.2.3	Osredotočenost na dialog	93
4.2.4	Distribuirano vodenje	94
4.2.5	Skupna odgovornost	95
4.3	Spremljanje dela na šoli	96
4.3.1	Hospitacijska dejavnost na šoli	98
4.3.2	Hospitacije v šoli glede na izvajalce hospitacij	100
4.3.3	Hospitacije v šoli glede na namen	101
4.3.4	Ravnateljeve hospitacije	102
4.3.5	Preizkušen model (kakovostnih) ravnateljevih hospitacij	105
4.3.6	Uvajanje ravnateljevih in medsebojnih/kolegialnih hospitacij	108
4.3.7	Kaj se je pokazalo po letu dni izvajanja projekta?	111
4.3.8	Snemanje učne ure	112
4.3.9	Kaj smo ugotovili s spremljanjem pouka?	114
4.4	Nadzor v šoli	115
4.5	Samoevalvacija šole	116
5	RAVNATELJ IN ŠOLSKA INŠPEKCIJA	118
5.1	Nekaj posebnosti šolske inšpekcije v Sloveniji	118
5.1.1	Delovno področje šolske inšpekcije	118
5.1.2	Organizacija inšpektorata	119
5.1.3	Oblike nadzora	119
5.1.4	Kodeks vedenja inšpektorjev	122
5.1.5	Zahteve šolske inšpekcije	122
5.2	Ravnateljeva vloga pred inšpekcijskim nadzorom	124
5.3	Ravnateljeve naloge po nadzoru	127
5.4	Šolska inšpekcija in kakovost šole	128
5.4.1	Slovenska šolska inšpekcija in kakovost vzgojno-izobraževalnega dela	130

5.4.2	Zunanja evalvacija slovenskih šol	133
5.4.3	Zunanja evalvacija v odnosu do inšpekcije	135
5.5	Ocena vloge svetovalnih organizacij (zunanjih dejavnikov), ki podpirajo prizadevanja za kakovostno šolo	136
5.5.1	Šolska inšpekcija v vlogi pobudnice strokovne avtonomije v šoli	136
5.6	Katere inšpekcijske službe še lahko pričakuje ravnatelj?	137
5.6.1	Seznam inšpekcij oziroma inšpektoratov	137
5.6.2	Pristojnosti inšpekcij	138
5.6.2.1	Zdravstvena inšpekcija	139
5.6.2.2	Inšpekcija dela	139
5.6.2.3	Tržna inšpekcija	140
5.6.2.4	Davčni nadzor	140
5.6.2.5	Proračunska inšpekcija	141
5.6.2.6	Varstvo osebnih podatkov	141
5.6.3	Kaj je skupnega pri delovanju različnih inšpekcij?	141
5.6.3.1	Pooblastila inšpektorja (19. člen)	142
5.6.3.2	Vstop v prostore (20. člen)	143
5.6.3.3	Stranke v postopku (24. člen)	143
5.6.3.4	Pravice in dolžnosti zavezanca v postopku nadzora (29. člen)	143
5.6.3.5	Posebni ukrepi inšpektorjev (34. člen)	144
5.6.3.6	Odškodninska odgovornost države (37. člen)	144
6	Problemi in pojavi v šoli, ki permanentno zmanjšujejo učinkovitost učenja	145
6.1	Šibka samopodoba učencev – občutek identitete	146
6.2	Vzgojna problematika v šoli	152
6.3	Problematika domačih nalog v šoli	155
6.3.1	Kaj je domače delo in kaj so domače naloge?	155
6.3.2	Ali so domače naloge sploh potrebne?	155
6.3.3	Ali domače naloge oceniti?	158
6.3.4	Priporočila šolam in učiteljem glede domačih nalog	159
6.3.5	Problematika preverjanja in ocenjevanja	166
6.4	Motenje učenja zaradi nedovoljene uporabe pametnih telefonov	170

6.5	Šibko sodelovanje med strokovnimi delavci na šoli	178
6.6	Konfliktnost šole in staršev v procesu učenja učencev	181
6.7	Motivacija za učenje	187
7	VIRI	194
8	PRILOGE	200
8.1	PRILOGA 1: PRAVNI STANDARDI DELOVANJA ŠOL	200
8.2	PRILOGA 2: PREDLOGI ZA PRIPRAVO NA SPREMLJANJE POUKA	213
8.3	PRILOGA 3: IZBRANA PODROČJA OPAZOVANJA POUKA	215
8.4	PRILOGA 4: POGOVOR PO HOSPITACIJI	217