

# Uvodnik

## Izzivi vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov

Tematska številka revije *Sodobna pedagogika* se usmerja v vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov, ki zaradi številnih sprememb v izobraževalnem okolju postaja vse kompleksnejše. Že prvi objavljeni rezultati raziskave PISA leta 2000 so močno vplivali na spremenjen diskurz v vzgoji in izobraževanju (Sahlberg 2014), ki je v središče umestil tekmovalnost, primerljivost, standardizacijo, zunanjo odgovornost in možnost proste izbire šol. Skladno s tem so se spremenila pričakovanja države in različnih deležnikov, predvsem staršev do šol in do njihovih vodij. Istočasno se od vodstva šol in drugih vzgojno-izobraževalnih zavodov zahteva profesionalno odgovornost, ki postavlja v središče potrebe učencev ter skrb za enakost in pravičnost. Ravnatelji so tako postavljeni pred izzive, kako usklajevati zunanje zahteve in notranje zaupanje (Scherp 2008).

V OECD-jevi študiji *Improving School Leadership* (Pont idr. 2007) so vodenje šol opredelili kot ključni dejavnik pri izboljševanju dosežkov učencev, zato so kot prednostno nalogo vseh izobraževalnih sistemov postavili kakovostnejšo prakso vodenja. Dosegli naj bi jo s štirimi »vzvodi«:

- z (re)definiranjem pristojnosti vodij šol, to je z več avtonomije in z jasnejšo odgovornostjo za izboljševanje dosežkov učencev;
- z razporeditvijo vodenja v šolah in med njimi, na primer z uvajanjem srednjega menedžmenta<sup>1</sup> in z okrepitevijo vloge svetov šol;
- z razvijanjem spretnosti za učinkovito vodenje v okviru vseživljenjskega učenja ravnateljev;
- z ustreznim nagrajevanjem vodij in kariernim sistemom, ki bi naredila ta poklic privlačnejši za najboljše kandidate.

Da je ravnatelj ključna oseba (model, zgled ali vzor) za zaposlene in učence (dijake, študente), se strinjajo tudi strokovnjaki, ki se ukvarjajo s kakovostjo (npr. Ishikawa 1987; Juran 2009 idr.), poudarjajo vodstvo in navajajo, da imajo vodilni največji vpliv na kakovost organizacije. Glede na navedeno je vodstvo, poleg učiteljev, najpomembnejši dejavnik pri zagotavljanju kakovostnega učenja in poučevanja, kar kažejo tudi različne raziskave s področja vodenja v vzgoji in izobraževanju. Ob tem so se razvili nekateri koncepti, ki povezujejo vodenje in učenje ter opredeljujejo področja, kjer je ta povezava najmočnejša. Presek ugotovitev nakazuje, da rav-

<sup>1</sup> Z izrazom srednji menedžment v nekaterih državah označujejo vodenje oddelkov, v našem okolju pa bi to lahko bili vodje aktivov.

natelj vpliva na učenje posredno, s tem da ustvarja ustrezne pogoje za razvijanje profesionalizma učiteljev in se tudi sam nenehno profesionalno razvija. Zato se veliko pozornosti namenja kakovostnim programom usposabljanja ravnateljev. Medtem ko imajo vse evropske države razvite programe za usposabljanje pred začetkom ravnateljstva (v nekaterih državah so obvezni), pa je poznejše vseživljenjsko usposabljanje večinoma nesistematično, saj se ga ravnatelji udeležujejo po lastni presoji. Prav to je bil eden od povodov za različne nacionalne in mednarodne projekte, ki se usmerjajo na delo, različne vloge ravnateljev ter na vedno nove kompetence, ki se od njih pričakujejo. Na kompetence ravnateljev so tako že bili osredotočeni nekateri projekti, v katerih so sodelovali tudi strokovnjaki iz Slovenije, npr. projekt *Central5 – The Central European Competency Framework for School Leaders* (Schratz idr. 2013).

Med mednarodnimi projekti, ki so vplivali tudi na objavo prispevkov v tej tematski številki, pa izpostavljamo projekt *European Policy Network on School Leadership – EPNoSL* (2010–2014), ki se usmerja v avtonomijo, odgovornost in oblike razporejenega (distribuiranega) vodenja, v odzive šol na pobude izobraževalne politike in usposabljanje za vodenje. Projekt koordinira dr. Kathy Kikis-Papadakis, nosilna organizacija pa je Foundation for Research and Technology – Hellas (FORTH) s Krete (Grčija).

Usposabljanje za vodenje vzgojno-izobraževalnih ustanov je torej pomemben dejavnik kakovosti ravnateljevega dela, zato predstavljamo primere usposabljanja za ravnatelje v Evropi. Pri tem naj ne bi pozabili na sodelovanje, partnerstvo tako med različnimi ustanovami kot tudi znotraj posamezne ustanove. Prispevek k razvoju programov za usposabljanje ravnateljev so tudi evropski projekti v okviru programa *Vseživljenjskega učenja* (Lifelong Learning Programme). Predstavljen je multilateralni projekt *Comenius DELECA* (Developing Leadership Capacity for Data-Informed School Improvement), ki ga koordinira dr. Justina Erčulj iz Šole za ravnatelje in v katerem sodelujejo še partnerske institucije iz Belgije, Češke, Latvije in Švedske.

Omenimo naj še projekt Erasmus+ z naslovom *Entrepreneurial Competences for School Leadership Teams – EC4SLT* (2014–2016), ki ga koordinira prof. dr. Paul Harrison (edUcation, Velika Britanija). Projekt se usmerja v izboljšanje kakovosti in učinkovitosti ravnateljev osnovnih in srednjih šol, s ciljem izboljšanja ustvarjalnosti in inovativnosti ter identificiranja ključnih kompetenc s področja gospodarstva, ki bi jih lahko prenesli tudi na šolske vodstvene time.

Preglejmo avtorje in teme njihovih prispevkov, ki so predstavljeni v reviji, glede na nekatere izmed omenjenih projektov, ki se usmerjajo v nove izzive vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov.

Tematsko številko začnemo z avstrijskim primerom usposabljanja ravnateljev na Akademiji za vodenje v Innsbrucku, ki ga predstavljata **Michael Schratz** in **Wilfried Schley**. Primer usposabljanja ravnateljev je poseben, ker povezuje vse ravni v sistemu: ravnatelje iz vseh okrožij in z vseh ravni izobraževanja ter predstavnike ministrstva, regionalnih izobraževalnih oblasti in ustanov za izobraževanje in usposabljanje učiteljev. »Sistemske pristop«, kot ga imenujeta avtorja, je potreben zato, da se zagotovi podpora in vključenost vseh pri uvajanju sprememb

oziroma izboljšav v šole. Pomemben vidik takega načina usposabljanja sta tudi skupno učenje različnih deležnikov in mreženje med njimi. Udeleženci med forumi, ki se dogajajo v prostorih akademije, delajo razne projekte in se intenzivno povezujejo med seboj. Uspešno uvajanje novosti in sprememb po prepričanju avtorjev namreč ne potrebuje več in še kompleksnejšega načrtovanja ter nadziranja, ampak drugačno organizacijsko kulturo, ki temelji na sodelovanju in zaupanju.

**Janine Smit, Carl Bagley in Sophie Ward** so v svoji raziskavi ugotavljali, kako se ravnatelji osnovnih šol na Nizozemskem odzivajo na vladne iniciative, konkretnije na Zakon o poklicih v izobraževanju. Ta zakon je bil uveden, da bi se izboljšala kakovost dela učiteljev, ravnateljev in nepedagoških delavcev, kar naj bi zagotovilo kakovostnejše izobraževanje. Pri tem so izhajali iz domneve, da ravnatelj s svojim ravnanjem pomembno vpliva na dosežke učencev. Oprli so se na pet razsežnosti uspešnega vodenja: postavljanje ciljev in pričakovanj, strateško razporejanje virov, načrtovanje, usklajevanje in evalvacija pouka ter učnega načrta, spodbujanje učenja in razvoja učiteljev ter sodelovanje v njem pa tudi zagotavljanje urejenega in spodbudnega okolja za učenje (Robinson 2007). V raziskavi so sodelovali 103 ravnatelji. Podatki so bili zbrani z vprašalnikom in poglobljenimi intervjuji. Ugotovili so, da se ravnatelji čutijo odgovorne, da se odzivajo na pobude vlade, vendar jim ne sledijo slepo. Pri tem upoštevajo kulturo in zgodovino šole in okolja. Zelo pomembno je tudi spoznanje, da svoje vloge ne doživljajo zgolj kot izpolnjevalce zahtev izobraževalne politike, ampak menijo, da so pomemben dejavnik v kompleksnem procesu političnih sprememb.

**Jacky Lumby** v prispevku, ki je leta 2013 nastal v okviru projekta *EPNoSL*, razpravlja o ravnateljevi vlogi pri zagotavljanju enakosti v izobraževanju. V Veliki Britaniji, od koder prihaja, se namreč soočajo z naraščanjem neenakosti, ki se povečuje kljub nenehnim razpravam o družbeni pravičnosti, inkluziji in enakih možnostih v izobraževanju. Avtorica opozarja na razlike v dosežkih med učenci iz različnih socialnih okolij, med dečki in deklicami ter med otroki priseljenci in izvornim prebivalstvom. Ugotavlja, da je za spremembe na tem področju treba spremeniti prepričanja in pri ravnateljih razvijati občutljivost ter zmožnost vodenja za enakost. Navaja, da noben program za usposabljanje ravnateljev ne vključujejo področja vodenja za enakost in pravičnost, zato predlaga, naj ravnatelji dobijo več priložnosti za kritičen razmislek o svoji vlogi in o tem, kaj lahko naredijo za to, da bodo s svojim vodenjem zagotavljali enakost vseh udeležencev v izobraževalnem sistemu. Na koncu k takemu ravnanju pozove še snovalce izobraževalnih politik.

Naslednja dva članka obravnavata ravnateljevo vlogo pri spodbujanju ustvarjalnosti in profesionalnega razvoja učiteljev. **Majda Cencič in Tina Štemberger** predstavljata raziskavo, v kateri sta preučevali, kako vzgojitelji ocenjujejo vodstvo vzgojno-izobraževalnih zavodov kot dejavnik, ki vpliva na ustvarjalnost vzgojiteljev, in kakšna so mnenja vzgojiteljev, ki so v svojem okolju prepoznani kot ustvarjalni, glede vpliva vodstva na svojo ustvarjalnost. Ustvarjalnost zaposlene izpolnjuje, vodi k uspešnosti družbe ter vpliva na družbeni in ekonomski razvoj, vodstvo pa ima pri spodbujanju ustvarjalnosti pomembno vlogo. Raziskava je pokazala, da so anketirani vzgojitelji pozitivno ocenili vodstvo vzgojno-izobraževalnih zavodov

glede vpliva na svojo ustvarjalnost, zato avtorici predlagata, da bi pri usposabljanju ravnateljev večji poudarek namenili tudi vodenju za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih.

Ravnateljeva vloga je ključna tudi pri spodbujanju profesionalnega razvoja strokovnih delavcev. **Justina Erčulj** jo obravnava v kontekstu vodenja za učenje, v katerem je skrb za profesionalni razvoj prepoznana kot pomemben posredni dejavnik vpliva ravnateljev na dosežke učencev. V raziskavi, ki je bila zasnovana kot večkratna študija primera, so bili opravljeni intervjuji z ravnatelji in skupinami strokovnih delavcev. Pokazalo se je, da ravnatelj najpozitivneje vpliva na profesionalni razvoj svojih sodelavcev z lastnim zgledom in prepričanji o pomenu profesionalnega razvoja za kakovostno delo z učenci. Zato avtorica, podobno kot Jacky Lumby, ugotavlja, da za uspešnejšo prakso na tem področju vodenja niso dovolj le znanje in spretnosti, ampak je treba vplivati na prepričanja ravnateljev, da je spodbujanje in vodenje profesionalnega razvoja ena njihovih ključnih nalog.

Pomembna ravnateljeva kompetenca je tudi delo s podatki, saj se od šol vedno bolj pričakuje, da bodo pri uvajanju izboljšav uporabljale podatke, to pa jim narekuje tudi odgovornost do zunanjih deležnikov. **Eric Verbiest in drugi** sodelavci oziroma partnerji v projektu DELECA so razvili program usposabljanja, ki bo ravnateljem omogočil učinkovitejšo rabo podatkov pri uvajanju sprememb v šole. V članku so predstavljeni temeljni pojmi, ki podpirajo projekt, in sicer podatkovna pismenost, ravnateljewe kompetence in usposabljanje za vodenje šol. Članek zaključuje predstavitev vsebine usposabljanja v povezavi s kompetencami, ki jih bodo ravnatelji razvili v programu.

Članek **Boruta Čamplja, Nives Kreuh, Vladislava Rajkoviča in Eve Jereb** povezuje samoevalvacijo in informatizacijo šol. Gre za raziskovalni projekt, v katerem so avtorji teorijo in prakso povezali s samoevalvacijo ter predstavili njen vpliv na nadaljnje načrtovanje in izvajanje procesa informatizacije. V raziskavo so vključili tri skupine deležnikov: vodstvo šole, učitelje in učence. Pokazalo se je, da je model, ki so ga razvili v okviru projekta, pomemben prispevek h kakovostnejši šoli, saj jo usmerja k nadaljnjemu načrtovanju dejavnosti in določitvi prioritet razvoja dejavnosti.

Navedeni članki v tej tematski številki o vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov so ravnateljem in drugim, tj. vključenim v vzgojno-izobraževalni proces, predstavljeni za boljše poznavanje kompleksnosti in zahtevnosti dela ravnateljev, pa tudi kot izziv za nadaljnje poglobljanje in raziskovanje tega področja.

*Urednici tematskega sklopa Vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov  
dr. Majda Cencič in dr. Justina Erčulj*

**Literatura in viri**

- Ishikawa, K. (1987). *Kako celovito obvladati kakovost: Japonska pot*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Juran, J. (2009). *Total Quality Management*. Dostopno na: <http://totalqualitymanagement.wordpress.com/2009/06/07/dr-joseph-juran/> (pridobljeno 16. 11. 2014).
- Pont, B., Nusche, D. in Moorman, H. (2007). *Improving School Leadership*. Pariz: OECD.
- Robinson, V. M. J. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. Winmalee, NSW: Australian Council for Educational Leaders.
- Sahlberg, P. (2014). *Lessons from Finland and Other Successful Education Systems*. Referat na konferenci ENIRDELM, Vantaa, Finska, 18.–20. 9. 2014.
- Scherp, A. (2008). *Learning Networks and School Development*. Karlstad: Pedagoška fakulteta.
- Schratz, M., Laiminger, A., MacKay, F. K. P., Křížková, E., Kirkham, G. A., Baráth, T., Cseh, G., Kígyós, T., Chrappán, M., Kovács, E., Révai, N., Hašková, A., Laššák, V., Bitterová, M., Erčulj, J., Peček, P., Malmberg, K. in Söderberg, T. (2013). *The Art and Science of Leading a School: Cental5: A Central European View on Competencies for School Leadership: Final Report of the Project*. Budapest: Tempus Public Foundation.

