

## Vodenje za učenje v okolju Evropske skupnosti

Paul Holdsworth

### Evropska skupnost in šolska politika

V zadnjih letih je 27 držav članic Evropske skupnosti spoznalo, koliko skupnega imajo na področju izobraževanja. Čeprav je vsak nacionalni izobraževalni sistem enkrat in se mora odzivati na posebno kulturo in posebne okoliščine posamezne države, so ministri za šolstvo spoznali, da se srečujejo z zelo podobnimi izzivi. Zato so sprejeli dogovor (European Council 2008) o treh obsežnih ciljnih za izboljšanje šolskih sistemov v Evropi:

- Osredotočiti se na ključne kompetence, potrebne za življenje, ki jih morajo pridobiti vsi učenci. To ne zajema le izboljševanja bralne in matematične pismenosti ter naravoslovnih kompetenc, temveč tudi posodabljanje kurikulov in metod ocenjevanja.
- Zagotoviti vsakemu učencu visoko kakovost učenja. To pomeni popularizirati kakovostno vzgojo in izobraževanje v zgodnjih letih, zmanjšati predčasno prenehanje šolanja, izboljšati enakost v šolskih sistemih in podpora učencem s posebnimi potrebami v večinskih šolah.
- Če želimo uspeti na vseh navedenih področjih, moramo še naprej izboljševati kakovost učiteljskega poklica, in sicer izobraževalcev učiteljev, učiteljev in vodij šol.

### Poučevanje – izzivi

Učitelji so ključni igralci v naših sistemih izobraževanja in usposabljanja. Poučevanje pa se danes v Evropi srečuje s prav posebnimi izzivi. Seveda ima močan vpliv na šole in učitelje v Evropski skupnosti finančno vzdušje. Mnoge države so zmanjšale število učiteljev, nekaterim učiteljem so zmanjšali plače, in to celo v državah, kjer so že do sedaj komaj shajali iz meseca v mesec. Vedeti moramo, da so celo pred sedanjo krizo v mnogih državah težko privabili prave ljudi v učiteljski poklic. Spet v drugih je znatno število učiteljev doseglo upokojitveno starost, zato morajo iskati načine, kako bodo lahko nadomestili vse te neprecenljive izkušnje in znanje.

Naraščajo tudi zahteve, pred katere so postavljeni učitelji, šole in tisti, ki jih vodijo. Večje poudarjanje odgovornosti šol staršem in izobraževalnim oblastem ter večja raven avtonomije šol zahtevajo od zaposlenih v šolah nov niz kompetenc. Težnje po bolj individualiziranem učenju in vse večje poudarjanje, da morajo učenci razviti ustrezne spretnosti, vedenja in vrednote, pa tudi znanje, postavljajo pred zaposlene nove zahteve.

Vse to se dogaja ob bok vedno močnejšemu zavedanju, kako so naši sistemi izobraževanja in usposabljanja za mnoge mlade postali neuspešni. Več kot četrtno petnajstletnih fantov že uvrščamo med »slabo uspešne« pri branju (26,6 % fantov, pri dekletih je ta številka 13,3 %). To je na sto tisoče petnajstletnikov, ki ne morejo dobiti osnovnih informacij iz besedila *v svojem maternem jeziku* (OECD 2007). Poleg tega četrtno mladih moških (in skoraj petina mladih žensk), starih od 20 do 24 let, nikoli ni dokončalo srednje šole.

To so samo nekateri izzivi, s katerimi se soočajo izobraževalni sistemi in ljudje, ki delajo v njih. Jasno je, da bodo v iskanju rešitev morali veliko prispevati učitelji in vodje v izobraževanju.

### **Prednostne naloge Evropske skupnosti na področju politike učiteljev**

Na srečo se sedaj ministri za izobraževanje v vsej Evropi strinjajo, kako pomembno je pomagati učiteljem, da se bodo lahko soočili s težavnimi razmerami. Od avgusta 2007, ko je Komisija objavila svoje predloge za izboljšanje kakovosti izobraževanja učiteljev (European Commission 2006), je Svet ministrov za izobraževanje ob treh ločenih priložnostih sprejel sklepe, ki se nanašajo na različne vidike učiteljskega poklica. Sprejeli so dogovor o naslednjih prednostnih nalogah (European Council 2009):

- privabiti najboljše kandidate v učiteljski poklic;
- dvigniti standarde dodiplomskega izobraževanja učiteljev, tako da zapustijo fakultete oziroma visoke šole s temeljnimi kompetencami, vključno s praktičnimi izkušnjami poučevanja v resničnih učilnicah;
- zagotoviti, da so vsi novi učitelji deležni programa strokovne in osebne pomoči v prvih, najtežjih letih poučevanja;
- razširiti ponudbo in izboljšati kakovost nadaljnjega usposabljanja, tako da učitelji nikoli v svoji karieri ne nehajo razvijati svojih poklicnih kompetenc.

V Evropi se tudi vedno bolj zavedamo, da mora biti vsaka šola dobro vodena. Govorimo o *vodenju*, ne o upravljanju. To zahteva posebne time ljudi, da lahko ustvarijo okolja, ki so ugodna za učenje, spodbujajo učence *in* učitelje, da se ukvarjajo s svojim učenjem in da vodijo time motiviranih izobraževalcev. Države članice so se dogovorile tudi, da moramo izboljšati načine privabljanja, izbire in vodij v naših šolah ter razvijanje njihovih kompetenc. Olajšati jim moramo življenje, tako da zmanjšamo breme administrativnih nalog, da bi se lahko osredotočili na oblikovanje šol kot skupnosti, v katerih se vsakdo z veseljem uči.

### Vloga Evropske skupnosti

Predstavili smo prednostne naloge ministrov vseh izobraževalnih sistemov v Evropski skupnosti. V vsaki državi jih bodo izvajali drugače. Vsi pa razumemo, da bi se bilo z izzivi, pred katere smo postavljeni, lažje soočiti tako, da bi jih skupaj raziskovali in se učili drug od drugega.

Zato Komisija vse bolj prevzema vlogo posrednika znanja. Državam članicam pomaga pri prenovi izobraževanja učiteljev, tako da daje izobraževalnim politikom praktične, uporabne nasvete o tem, kaj zares deluje. Zato smo si v Komisiji v zadnjih nekaj letih močno prizadevali vzpostaviti mreže politikov in akademikov, ki skupaj pregledujejo rezultate raziskav in poudarjajo dobro prakso. Imenujejo se »vzajemno učenje«. To pomeni, da intenzivno obdelujemo določeno temo s skupino strokovnjakov iz držav članic, pregledujemo rezultate raziskav, primerjamo in soočamo nacionalne pristope, ki so jih sprejeli v različnih državah članicah, iščemo skupne dejavnike uspešnih pristopov in tako poskušamo oblikovati smernice za države članice, ki želijo izboljšati svoj sistem. Pri tem nimajo nobene obveznosti, da nasvete sprejmejo, ker so same popolnoma odgovorne za svoje sisteme izobraževanja in usposabljanja. So pa mnoge med njimi spoznale, da je znanje, ki se oblikuje v tem »vzajemnem učenju« lahko zelo koristno, kadar se lotevajo preнове.

Trenutno nas zaposlujejo štiri področja, povezana z delom vodij šol, in sicer:

- privabiti in izbrati najboljše ljudi za učiteljski poklic,
- kompetence učiteljev,
- izobraževalci učiteljev,
- vodenje šol.

## Privabiti in izbrati najboljše ljudi za učiteljski poklic

Ni treba posebej poudarjati, da morajo izobraževalne oblasti zagotoviti, da imajo zadostno število učiteljev, ki so sposobni dobro opravljati svoje delo. Vendar je to še vedno velik izziv za številne evropske države. V nekaterih primerih manj učiteljev zaprosi za delo v šolah, kot je število tistih, ki se upokojijo ali zapustijo poklic, ker niso zadovoljni. Spet drugje je prosilcev sicer dovolj, a so slabi. Morda je tam dodiplomski študij na pedagoški fakulteti zadnja priložnost za tiste, ki se niso mogli vpisati v prestižnejše programe. Ponekod je dovolj kakovostnih kandidatov, pa ne ustrezajo pričakovanjem družbe glede narodnosti ali spola. Zato je včasih prag kakovosti za prosilce nižji, kot bi si ga želeli. To seveda ni dobro za uspešnost naših izobraževalnih sistemov, še manj pa za učence. Poleg tega predstavlja izzive za naše vodje šol. Pogosto ne morejo zaposliti tako kakovostnih učiteljev, kot jih zahtevajo učenci, zato morajo vložiti veliko svojega časa in energije za spremljanje in razvijanje kompetenc svojih učiteljev.

Dejavniki, povezani s problemi zaposlovanja in izbire učiteljev so različni in številni, vendar bi jih morali v državah članicah bolje razumeti. Zato je Komisija naročila študijo o pristopih, ki jih nacionalne izobraževalne politike širom po Evropi uporabljajo, da bi postal učiteljski poklic privlačna izbora. Cilj študije je prepoznati dejavnike, na katere lahko vpliva politika, in najuspešnejše politike na tem področju. Na voljo bo polet 2012.

Študijo bomo dopolnili tako, da bomo organizirali vzajemno učenje, kjer se bodo politiki lahko učili drug od drugega, a ne le, kako narediti učiteljski poklic bolj privlačen, ampak tudi, kako izbrati najboljše za študij na pedagoških fakultetah in kako izbrati najboljše izmed tistih, ki zaključijo ta študij.

## Kompetence učiteljev

Nedavna raziskava TALIS (OECD 2009b) je pokazala (tako kot podobne raziskave), da se velik del učiteljev počuti slabo usposobljen za opravljanje nekaterih nalog, posebno za delo z učenci s posebnimi potrebami, uporabo novih tehnologij in vodenje razreda. Postavlja se vprašanje, zakaj se tako številni izkušeni učitelji počutijo slabo usposobljeni. Mar imamo probleme s pridobivanjem pravih ljudi v poklic ali s kakovostjo dodiplomskega študija? Morda izobraževalne oblasti ne zagotavljajo ustreznega nadaljnjega usposabljanja ali preprosto ni jasno, kakšne kompetence naj bi učitelji imeli? V nekaterih državah prav nihče, niti država niti učitelji

sami niso opredelili kompetenc, za katere je družba prepričana, da jih mora imeti uspešen učitelj. Mali čudež je tudi, da so nekateri programi za izobraževanje bodočih učiteljev še vedno preveč osredotočeni na to, kaj mora učitelj *znati*, ne pa na to, kaj mora *znati narediti* ali kar je še pomembneje, kakšen mora *biti*. Zaradi tega celo v isti državi različni programi usposablajo nove učitelje za zelo različne kompetence.

Odpirajo se temeljna vprašanja. Raziskave vse bolj kažejo negativne učinke slabih in neučinkovitih učiteljev na dosežke učencev in obratno, pozitivne učinke odličnih učiteljev, posebno pri prikrajšanih učencih (Slater, Davies in Burgess 2009; Rivkin, Hanushek in Kain 2005; Hanushek 1992). Če naj bi izobraževalni sistemi dali pravične priložnosti *vsem* učencem, morajo izobraževalne oblasti zagotoviti, da bodo učitelji uspešno razvili enake kompetence za poučevanje skladno z dogovorjenimi standardi.

Tako so se v zadnjih nekaj mesecih večkrat sestali nacionalni eksperti, da so razpravljali o različnih poteh, po katerih bi izobraževalni politiki in sama stroka poučevanja začeli opredeljevati in opisovati znanje, spretnosti in vedenje, ki ga morajo usvojiti učitelji v različnih fazah svoje kariere. Poleg tega smo preučevali politike, ki bi jih lahko države članice vpeljale, da bi zagotovile pridobivanje teh kompetenc in spodbujale, naj vsako od njih razvijajo še naprej skozi ves poklicni »življenjski cikel«.

Prvi zaključki kažejo, da lahko razvoj celovitega okvira, ki bi opredelil in opisal potrebne učiteljeve kompetence, prinese izobraževalnim sistemom številne koristi, če se ga ustrezno lotimo in ga dobro načrtujemo. Posebej koristen bi bil za vodje šol. Lahko postane eden od instrumentov, s katerimi podpiramo profesionalizacijo učiteljev in spodbujamo kakovost v izobraževanju, s tem ko razjasnimo, kako lahko izobraževalni sistemi pomagajo učiteljem, da pridobijo in razvijajo svoje poklicne kompetence.

### **Izobraževalci učiteljev**

Včasih imenujemo izobraževalce učiteljev »skriti poklic«, vendar se vse hitreje pomika v središče razprav o izobraževanju in šolanju. Izobraževalci učiteljev so najpomembnejši dejavnik pri določanju kakovosti izobraževalnih sistemov. Prav oni so prisotni v vseh fazah učiteljeve kariere, učijo jih in usmerjajo. So tudi vzor, ko s svojim delom ponazarjajo, kaj pomeni biti v učenca usmerjen učitelj. Izvajajo ključne raziskave, ki razvijajo naše razumevanje učenja in poučevanja.

Pa vendar se soočajo s prav posebnimi izzivi. Gre za poklic, kjer v mnogih državah članicah še vedno vlada nejasen občutek identitete. Akademiki na univerzah in pedagoških akademijah pogosto menijo, da so predvsem kemiki oziroma jezikoslovci, manj pa izobraževalci bodočih učiteljev. Poleg tega imajo ti visokošolski učitelji le malo strokovnih stikov s tistimi, ki delajo v šolah, ali z lokalnimi oblastmi, ki imajo prav tako pomembno vlogo. V številnih državah ni dogovora o tem, kakšne kompetence, usposabljanje ali kvalifikacije zahtevamo od tistih, ki učijo učitelje. Pogosto preveč lahkotno mislimo, da nekdo, ki zna učiti 14-letnike, prav tako lahko uči 25-letnike o tem, kako učiti 14-letnike.

Izobraževalci učiteljev so strokovnjaki, h katerim se obrača šest milijonov učiteljev po navodila, usmeritve in strokovno podporo. Da bi lahko popolnoma zaupali kakovosti sistemov izobraževanja učiteljev, morajo biti izobraževalne oblasti prepričane, da vsakdo, ki sodeluje pri takem izobraževanju in kasneje pri razvijanju učiteljevih spretnosti, lahko nazorno prikaže vse posebne in prefinjene kompetence, ki jih potrebujejo učitelji.

Ministri za izobraževanje so leta 2009 prosili Komisijo, naj preveri zaposlovanje, izbiro in strokovni razvoj izobraževalcev učiteljev. Odzvali smo se tako, da smo začeli izvajati ambiciozni program, imenovan vzajemno učenje. Najprej smo natančno pregledali glavne probleme na tem področju ter analizirali ustrezne raziskave. Nato so nacionalni eksperti pričeli zbirati informacije, mnenja in zamisli o poklicu, njihovo vlogo v vsaki državi in nacionalne okvire, ki delujejo (če jih sploh imajo). Glavna konferenca vzajemnega učenja bo marca 2012, na kateri bodo akademiki, politiki in deležniki skupaj razpravljali o potrebah izobraževalcev učiteljev z vidika izobraževalne politike.

## Vodenje šol

Na točki, kjer se združijo vse politike, se znajdejo vodje šol. Eden od dejavnikov, ki bi verjetno pripomogli k bolj privlačnemu učiteljskemu poklicu za mlade, je spoznanje, da bodo delali v motivirajočem in navdihujočem okolju. Govorimo o šolskem okolju, ki zagotavlja pravo ravnovesje izzivov in podpore in omogoča učiteljem in učencem, da se razvijajo in napredujejo. Ključna vloga vodij šol je tudi, da prevzamejo odgovornost za uvajanje novih učiteljev v poklic ter spodbujanje izkušenih, da bodo nenehno širili svoje poklicne kompetence v sodelovanju z izobraževalci učiteljev, bodisi v šoli bodisi na fakulteti.

V Evropi vedno bolj spoznavamo in vse več je raziskav, ki kažejo, da imajo vodje oziroma vodstveni timi takoj za učitelji največji pozitiven vpliv na dosežke učencev, še posebej, kadar svoj čas in energijo usmerjajo v učenje učencev in učiteljev. Poudariti je treba, da dober vodja šole lahko izboljša poučevanje in učenje, tako da zasnuje organizacijske strukture, vzdušje v šoli in prakso poučevanja.

Vendar smo pri vzajemnem učenju s strokovnjaki iz mnogih držav članic ugotovili, da je na tem področju treba narediti še veliko. Nacionalne politike in prakse vodenja šol ne sledijo vedno spremembam, ki sem jih predstavil na začetku članka, poleg tega pa je položaj glede vodenja šol po Evropi zelo različen. Predstavljamo nekaj do sedaj prepoznanih problemov.

Nacionalno in regionalno izobraževalno okolje pomembno vpliva na razumevanje »šole« in na to, kako jo razumejo kot skupnost oziroma organizacijo, ki jo je treba voditi. Nekateri jeziki niti ne poznajo besede »vodja šole«. Ti dejavniki okolja vplivajo na pričakovanja ministrstev, staršev in drugih ključnih udeležencev, hkrati s tem pa tudi na to, kakšno vlogo lahko odigrajo ravnatelji in drugi zaposleni.

Pogosto izraz »vodja šole« zamenjujemo z »ravnateljem«. Zapomniti si moramo, da je nekdo lahko sicer ravnatelj, ne da bi izvrševal vodenje. Možno pa je tudi, da drugi zaposleni vodijo, ne da so ravnatelji. Pravzaprav je vodenje ključna kompetenca vsakega učitelja.

V Evropi različno gledamo na to, kako pomembna je vloga vodij v izobraževanju. Nekaterе države ga razumejo predvsem kot birokratsko upravljanje, medtem ko imajo ponekod zelo dobro razvit koncept vodenja. V mnogih državah vloge vodje niso dovolj jasno opredeljene in naloge niso dovolj dobro razporejene. Na nekaterih področjih nimajo ravnatelji skoraj nobene moči odločanja, spet druge izobraževalne oblasti pričakujejo, da bi bili kompetentni managerji s polno odgovornostjo za izbiro zaposlenih, razporeditev virov, določanje kurikula in še kaj.

Podobno ni soglasja o tem, kakšne kompetence potrebujejo vodje učenja v šoli kot skupnosti, kar v mnogih državah ni niti opredeljeno. Kjer pa so kompetence opredeljene, jih ne uporabljajo pri izbiri ravnateljev, še posebej tam, kjer še vedno domnevajo, da že izkušnje s poučevanjem opremijo ljudi z znanjem, spretnostmi in vedenji, potrebnimi za vodenje tako kompleksnega posla, kot je šolanje.

Pa vendar je vedno več raziskav o tem, kako vodijo dobri vodje

v izobraževanju. Barber, Whelan in Clark (2011) so na primer poudarili »niz praks«, za katere menijo, da »so skupne vsem vodjem, vključno z oblikovanjem vizije, postavljanjem visokih pričakovanj glede kakovosti dela, zgledom v vedenju, razporejanjem vodenja med zaposlene, razvijanjem zaposlenih, spremljanjem dela in nagrajevanjem dosežkov«. Trdijo, da obstajajo jasni dokazi, da med vsemi dejavniki razvoj učiteljev največ prispeva k učnim rezultatom učencev. Day idr. (2009) so ugotovili, da uspešno vodenje šole izboljšuje poučevanje in učenje, s tem pa tudi rezultate učencev, z vplivanjem na motivacijo zaposlenih, predanost in prakse poučevanja ter z razvijanjem kompetenc pri vseh učiteljih.

Kljub dokazom o odločilni vlogi kompetenc ravnateljev so priložnosti za njihovo usposabljanje in profesionalni razvoj v Evropski skupnosti zelo različne. Številne države članice imajo za to že več let ustanovljene posebne akademije, mreže in druge mehanizme. Ponekod gredo še dlje in omogočajo profesionalni razvoj vsem, ki opravljajo vodstvene naloge, naj si bo na ministrstvu, v inšpekciji ali pa delajo kot ravnatelji, spet drugje nimajo sistematične priprave ali pa usposabljanje ni primerno.

Ker vodenje šole pomembno vpliva na kakovost poučevanja in učenja, je nujno oblikovati pravi proces prepoznavanja in izbire vodij. V resnici pa se marsikje izbirajo po neustreznih merilih, kot so starost, ali pa »izbire« sploh ni, ker ni dovolj kandidatov. Nekatere države ugotavljajo, da prosto mesto ravnatelja privabi mnogo visoko usposobljenih kandidatov znotraj in zunaj učiteljskega poklica, vendar je OECD-jeva raziskava, v kateri je sodelovalo 15 od 22 držav, pokazala težave pri iskanju zadostnega števila usposobljenih kandidatov za vodje šol (OECD 2009a). Kljub temu ima le malo držav učinkovito politiko načrtovanj nasledstva ravnateljev.

Zaradi vsega tega so ministri sklenili, da je pomembno zagotoviti, da imajo ali morajo razviti vodje šol ustrezne sposobnosti in kvalitete, pri čemer je treba upoštevati naraščajoče število nalog, s katerimi se soočajo. Prav tako so se dogovorili, da bodo posvetili veliko pozornost in skrb opredelitvi zahtevanega profila bodočih vodij šol, njihovi izbiri in pripravi na izpolnjevanje njihovih nalog. Spodbujali bodo vodje šol in učitelje ter jim omogočili, da bodo sodelovali v naprednih profesionalnih usposabljanjih in se vključili v pedagoške raziskave. Države članice si bodo tudi prizadevale zagotoviti, da vodje šol ne bodo preobremenjeni z administrativnimi nalogami, temveč se bodo osredotočili na temeljne zadeve, kot so kakovost učenja, kurikulum, pedagoški problemi ter motivacija, razvoj in kakovost dela zaposlenih.



Zbrali smo veliko podatkov o politikah, ki vplivajo na vodenje v izobraževanju. OECD-jev projekt o izboljševanju vodenja šol (Pont, Nusche in Moorman 2008), na primer, je dragocena analiza ukrepov, s katerimi lahko spodbujamo učinkovito vodenje v izobraževanju. Evropska komisija je menila, da je bilo potrebno usmeriti vire zlasti v izmenjavo in poglobljanje politično pomembnega in strokovnega znanja o vodenju šol in ta način pomagati državam članicam, da lahko vplivajo na prednostne naloge, ki jih postavljajo ministrstva. Zato je leta 2011 podpisala pogodbo z novim konzorcijem ministrstev in univerz oziroma ustanov za usposabljanje vodij šol ter z organi deležnikov, to je *Evropska mreža politik vodenja šol*. V naslednjih štirih letih bo konzorcij zbral in preučeval raziskave o vodenju šol ter si prizadeval oblikovati nacionalne in evropske mreže vseh tistih, ki spodbujajo uspešno vodenje za učenje s ciljem razvijati novo znanje in ga deliti s tistimi, ki ustvarjajo politiko. Še posebej pa bodo:

- spodbujali izmenjavo med nacionalnimi politiki, praktiki, raziskovalci in drugimi deležniki;
- naredili analizo in raziskavo politik na področju vodenja šol, da bodo priporočila temeljila na podatkih;
- širili informacije politikom in raziskovalni skupnosti;
- dali pobude dejavnostim vzajemnega učenja in razvoju politik na drugih sorodnih področjih (npr. izobraževanje učiteljev, razvoj kurikula itd.);
- pomagali nacionalnim mrežam za vodenje šol;
- poročali o napredku v sodelujočih državah pri izvajanju ustreznih odločitev sveta.

Čeprav se je *Evropska mreža* šele vzpostavila, so se že ustvarile zanimive sinergije med akademiki, ki raziskujejo vodenje šol, izobraževalci učiteljev, skupinami deležnikov in ministrstvi. Komisija bo objavila rezultate, takoj ko bodo na voljo.

## Zaključek

Prav je, da sta vodenje šol in še širše, vodenje v izobraževanju, opredeljena kot bistvena funkcija uspešnih izobraževalnih sistemov, s tem da močno presegata zgolj upravljanje. Povzemamo besede ministrov za izobraževanje:

Znanje, spretnosti in zavzetost učiteljev, pa tudi kakovost vodenja šol so najpomembnejši dejavniki za doseganje zelo ka-

kovostnih učnih dosežkov. Dobro poučevanje in sposobnost navdahniti vse učence, da bodo dosegli največ, kar zmorejo, imata lahko dolgotrajen pozitiven vpliv na prihodnost mladih ljudi. Prav zaradi tega ni pomembno zagotoviti le, da zaposlujemo samo najboljše in najprimernejše učitelje ter vodje šol, ampak tudi, da zagotovimo najboljše dodiplomsko izobraževanje in stalni strokovni razvoj strokovnim delavcem na vseh ravneh. Le tako bomo izboljšali položaj učiteljev in povečali privlačnost poklica.

To prepričanje podpira vse delo Komisije z državami članicami na tem področju, o čemer boste več slišali v letih, ki prihajajo.

### Literatura

- Barber, M., F. Whelan in M. Clark. 2011. »Capturing the Leadership Premium: How the World's Top School Systems Are Building Leadership Capacity for the Future.« McKinsey.  
[http://mckinseyonsociety.com/downloads/reports/Education/schoolleadership\\_final.pdf](http://mckinseyonsociety.com/downloads/reports/Education/schoolleadership_final.pdf)
- Day, C., P. Sammons, D. Hopkins, A. Harris, K. Leithwood, Q. Gu, E. Brown, E. Ahtaridou in A. Kington. 2009. »The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes: Final Report.« Research Report DCSF-RR108, Department for Children, Schools and Families, University of Nottingham.
- European Commission. 2006. »Communication from the Commission to the Council and the European Parliament of 3 August 2007 'Improving the Quality of Teacher Education.'« COM(2007) 392 final.
- European Council. 2008. »Conclusions of the Council of 21 November 2008 on Preparing Young People for the 21st Century: An Agenda for European Cooperation on Schools.« *Official Journal of the European Union*, 2008/C 319/08.
- European Council. 2009. »Conclusions of the Council of 26 November 2009 on the Professional Development of Teachers and School Leaders.« *Official Journal of the European Union*, 2009/C 302/04.
- Hanushek, E. A. 1992. »The Trade-off between Child Quantity and Quality.« *Journal of Political Economy* 100 (1): 84–117.
- OECD. 2006. *PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World*. Pariz: OECD.
- OECD. 2009a. *Improving School Leadership: The Toolkit*. Pariz: OECD.
- OECD. 2009b. *Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS*. Pariz: OECD.
- Pont, B., D. Nusche in H. Moorman. 2008. *Improving School Leadership*. 1. zvezek, *Policy and Practice*. Pariz: OECD.
- Rivkin, S. G., E. A. Hanushek in J. F. Kain. 2005. »Teachers, Schools and Academic Achievement.« *Econometrica* 73 (2): 417–458.

Slater, H., N. Davies in S. Burgess. 2009. »Do Teachers Matter? Measuring the Variation in Teacher Effectiveness in England.« C M P O Working Paper 09/212, Centre for Market and Public Organisation, Bristol. <http://www.bris.ac.uk/cmpo/publications/papers/2009/wp212.pdf>

- Paul Holdsworth je vodja oddelka Sodelovanje šolskih politik na Generalnem direktoratu za izobraževanje in kulturo pri Evropski komisiji. [paul.holdsworth@ec.europa.eu](mailto:paul.holdsworth@ec.europa.eu)

**Paul Holdsworth Vodenje za učenje v okolju evropske skupnosti**

V prispevku umeščamo delo Evropske skupnosti na področju vodenja za učenje v širši kontekst njenega dela. S tem želimo doseči skupne cilje, in sicer izboljšati sisteme izobraževanja in usposabljanja, posebno pa izboljšati politiko podpore učiteljem, izobraževalcem učiteljev in vodjem šol.

*Ključne besede:* Evropska skupnost, vodenje za učenje

**Leadership for Learning in the European Community**

The paper presents the work of the European Community in the field of leadership for learning as part of a wider concept of its work. The aim is to reach common goals of improving education and training systems, in particularly the support policies for teachers, teacher educators and school leaders.

*Keywords:* European Community, leadership for learning

VODENJE 1|2012: 3-13