

Mag. Alojz Širec

Inšpektorat RS za šolstvo in šport

RAVNATELJ IN ZAKONODAJA

RAVNATELJEVE NALOGE IN PRISTOJNOSTI SKOZI PRIZMO ŠOLSKE ZAKONODAJE

Ravnateljeve naloge in pristojnosti je potrebno iskati v vrsti zakonov, podzakonskih aktov in drugih pravnih predpisov. V nadaljevanju se ukvarjam predvsem z nalogami, ki jih opredeljujejo šolski zakoni in njihovi podzakonski akti.

Kot je mogoče videti ob prebiranju šolskih predpisov, že šolska zakonodaja postavlja ravnatelju množico nalog, pristojnosti in odgovornosti. Sam si mora najti metodo, kako naloge obvladovati in se jim ne izogniti. Prav tako si mora postopoma ustvariti prioritete, to pomeni, da se nekaterih nalog ne more otresti (jih poverjati), temveč nenehno bedeti nad njihovim uresničevanjem.

Pri podrobnejšem razčlenjevanju ravnateljevih nalog sem skušal uporabiti shemo, ki jo opredeljujejo temeljne naloge ravnateljev¹ oziroma menedžerjev²: načrtovanje, organiziranje, usmerjanje (vodenje) in nadzorovanje. Prav iz predstavitve ravnateljevih nalog v taki obliki je opazno, da zakonodajalec ni sistematično in poglobljeno »pokril« celotnih potreb vseh temeljnih funkcij ravnateljevega dela. Ravnateljeve naloge (na podlagi šolskih predpisov) so izražene v okviru kategorij, kot so na primer: ravnatelj določi (npr. roke za opravljanje izpitov, program strokovnega spopolnjevanja ipd.), pripravi (npr. program razvoja, predlog LDN itd.), oblikuje (npr. predlog nadstandardnih storitev ipd.), organizira (strokovno delo, delo šole, mentorstvo za pripravnike itd.), je odgovoren (npr. za varno delo, za zakonitost, za spoštovanje pravic dijakov itd.), prerazporedi (npr. delavca na delovno mesto), odloči (npr. o pogojnem napredovanju dijaka, o podaljšanem statusu dijaka, o pogojih za napredovanje prekinjenega izobraževanja itd.), določi (npr. hišni red, prvi sklic sveta staršev, drugega izpraševalca na izpitu, izpit, ki ga opravlja dijak jeseni itd.), izdaja (npr. odločbo, s katero določi količnik plače), zadrži (npr. izrek vzgojnega ukrepa), daje (pojasnila delavcu, soglasje za izdajo glasil, soglasje k programu pripravništva itd.), predstavlja in zastopa (npr. zavod, šolo), vodi (npr. delo šole, delo UZ, postopek izrekanja ukrepa za najtežje kršitve itd.),

pooblasti (npr. delavca šole, pomočnika vodje organizacijskih enot itd.), oblikuje (npr. pojasnila delavcu, soglasje za izdajo glasil ipd.), obvešča (npr. delavce, starše o vzgojnih ukrepih ipd.), imenuje in razrešuje (npr. imenuje komisijo, ki odloča o odložitvi šolanja, komisijo za ponovno preverjanje, izpitno komisijo itd.), sprejema (npr. pobude delavcev, sklep o sklenitvi delovnega razmerja, sklep za varno delo, ugovor zoper oceno itd.), predlaga (npr. skrajšanje pripravništva, napredovanje v nazive, publikacijo vrtca v sprejem svetu itd.), dovoli (npr. prisostvovanje inšpektorja pri vzgojno-izobraževalnem delu, opravljanje predmetnih izpitov po izteku šolskega leta, na željo staršev daljši izostanek od pouka ipd.) itd. Največ je nalog, ki jih lahko razvrstimo v skupino usmerjanja oziroma vodenja, zelo malo pa s področja drugih temeljnih nalog.

Pozoren bralec predpisov gotovo ne bo spregledal posebnosti, ki izhaja iz take predstavitve ravnateljevih nalog, in sicer: ravnatelji kot predstavniki upravljavcev (v tem primeru države) v šolskih zakonih nimajo dovolj določno opredeljene svoje vloge. Zato najbrž ni zgolj naključje, da se le-ti v praksi pogosto poistovetijo s svojimi sodelavci, s tem pa ne uresničujejo zadovoljivo nalog, za katere jih je postavil upravljavec. Posebnost najverjetneje izhaja že iz določil o imenovanju ravnateljev (53. člen Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja). Imenovanje ravnateljev je razpeto med svet zavoda, ki sicer imenuje ravnatelja, in strokovni organ ter ministra, ki odločilno vplivata na izbor s svojim mnenjem oziroma soglasjem. Ravnatelji se torej upravičeno sprašujejo, v čigavi službi resnično so. Še posebno bi bilo koristno, zlasti na izvedbeni ravni, če bi šolska zakonodaja določneje opredeljevala ravnateljeve naloge predvsem iz naslednjih vidikov:

- za katere naloge je ravnatelj pristojen,
- za izvedbo katerih nalog je neposredno odgovoren in
- katere naloge so predvsem ravnateljeva neposredna dolžnost in jih ne more zaupati drugim.

Če bi skušali grupirati ravnateljeve naloge, kot jih opredeljuje veljavna šolska zakonodaja, po tej shemi, jih na primer lahko razvrstimo tako, kot kaže naslednja slika:

¹ Rozman, R. 1996. Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovođenje, vodenje, ravnanje?. V: Organizacija, št. 1, Kranj: Založba Moderna organizacija.

² Širca Trunk, N./Tavčar, M. I. 1998. Management nepridobitnih organizacij, str. 14. Koper: Visoka šola za management.



Da z navedeno razvrstitvijo nalog ne bi zavajali bralca, je treba poudariti, da zaradi nedefiniranih izhodišč obravnave lahko pridemo ob ponovnem premisleku tudi do povsem drugačne sheme. Prav to pa potrjuje tezo, da so ravnateljeve naloge in pristojnosti v šolski zakonodaji opredeljene dokaj nesistematično, ohlapno in preveč nedoločno. Zato prihaja pri ravnateljih pogosto do občutka utesnjenosti, saj niso redki primeri, ko ravnatelj misli, da je pri vseh nalogah edini in vedno v enaki meri odgovoren.

Ali se je mogoče temu občutku (in praksi) izogniti? Po mojem mnenju, da. Prav temeljita proučitev z zakoni naloženih nalog, odgovornosti in pristojnosti, razmislek o tem, katere naloge (in s tem tudi neposredno odgovornost) je možno oz. smiselno s pooblastilom zaupati drugim (pomočniku ravnatelja, svetovalnim delavcem, drugim strokovnim delavcem), opredelitev prioriternih nalog in načrt kakovostnega spremljanja in vrednotenja so načini, ki lahko korenito spremenijo ustaljeno prakso. To misel je mogoče še bolje podkrepiti, če ravnatelj upošteva tudi naloge, ki mu jih nalagajo drugi zakoni, kot sta na primer Zakon o delovnih razmerjih in Zakon o temeljnih pravicah iz delovnega razmerja.

POSKUS OSMIŠLJANJA PRAVNE UREJENOSTI V ŠOLSTVU

Mnenje mnogih ravnateljev, da so ves čas utesnjeni z nešteti predpisi in čutijo, kot da so v okovih

zakonodaje, odslikava počutje mnogih ravnateljev. Še posebno mlajših, ki kaj radi potožijo, da bi v šoli še kar šlo, če jih ne bi tako omejevali in ovirali pri njihovem izvirnem in kreativnem razreševanju vsakdanjih problemov prav togi in neživljenjski šolski in drugi predpisi. Počutijo se dobesedno kot v okovih.

Prav zaradi takšnih stališč in mnenj sem se odločil, da ponudim v premislek tezo, da nas lahko dobri in preišljeni predpisi (in njihova pretehtana uporaba) tudi razbremenijo (torej lomijo okove), nam olajšajo delo, omogočijo še večjo kreativnost (seveda, če ne porabimo vse kreativnosti za to, kako bi obšli predpise, marveč za to, kako bi v okviru predpisov čim uspešneje in čim bolj kakovostno opravljali temeljno dejavnost).

Zato bom v nadaljevanju zelo poljudno razgrnil le nekaj zamisli, kako je potrebno in mogoče osmisliti rabo pravnih norm tudi v vzgojno-izobraževalni praksi, pa naj gre za pogled ravnatelja, učitelja, dijaka ali starša. Prav to pa je verjetno tudi ena izmed mnogih pomembnih nalog dobrega ravnatelja.

O pojmih norma in pravna norma

Za zagotavljanje urejenega družbenega sožitja so potrebna določena pravila – norme. Pojem norma uporabljamo v tem kontekstu v smislu socialnega pravila, zapovedi oziroma predpisa. Družbena pravila imajo lahko samo namen nasveta za družbeno zaželeno ravnanje in vedenje. Družbene zapovedi pa predvidevajo tudi ukrepe, ki zagotavljajo izvrševanje zapovedi. Družbenih norm se bo držal tisti posameznik, ki je prepričan, da je tako res prav, torej tisti, ki je identificiral svoje prepričanje z neko družbeno normo (na primer: da se ne krade, ne ubija itd.). Ker je večina družbenih norm vezana na voljo in zavest ljudi, spremljajo norme tudi sankcije.

Pravna norma je pravno pravilo za vedenje in ravnanje ljudi v družbi³ in predstavlja najpomembnejšo in osnovno sestavino pravnega sistema. Pravne norme je moč spoznati po tem (in jih razlikovati od družbenih pravil, ki prav tako urejajo ravnanje človeka v družbi: običaji, navade, pravila lepega vedenja), kdo izvršuje sankcije (država).

Za neposredno pedagoško prakso je gotovo temeljno vprašanje, kaj normiranje prinese novega. Kaj pridobi področje edukacije, ko je normirano? Katere odnose normirati?

V šolstvu obstajajo nasprotujoča si gledanja (prepričanja) na vlogo prava. Nekateri so prepričani, da lahko s pravom urejamo vse odnose (vplivamo na procese). Zanimivo je, da prav mnogi strokovni delavci želijo še podrobneje normirati življenje in dogajanja v šoli. Posledica je seveda neskladje med normativno in

³ Kušej, G./Pavčnik, M./Perenič, A. 1996. Uvod v pravoznanstvo, str. 68. Ljubljana: Uradni list RS.

dejansko stvarnostjo. Gre namreč za to, da mnogi zmotno mislijo, da bodo s pomočjo pravnih predpisov razrešili tudi šolske probleme, ki imajo svoje korenine drugje. Spet drugi so trdno prepričani, da je pravo v šolah odveč.

Resnica je nedvomno nekje vmes. Pravo gotovo pomeni zavestno (hoteno) usmerjanje razvoja.

Pravna norma kot vodilo in okvir dela

Če privzamemo trditev, da pravna norma mora in more učinkovito vplivati na odnose v družbi (splošna značilnost prava) oz. anticipirati neko ravnanje⁴, seveda le-ta lahko predstavlja potrebno in ustrezno vodilo šoli (ravnatelju, učitelju oz. strokovnim in drugim organom) pri uresničevanju predvidenih vzgojno-izobraževalnih ciljev.

V svoji dolgoletni praksi (učiteljski, ravnateljski, svetovalski oz. inšpektorski, a tudi raziskovalni) sem pogosto ugotavljal, zakaj pravzaprav na nekaterih šolah skoraj ni konfliktov, ki bi prerasli okvire lastne šole. In, zakaj se v nekaterih okoljih konflikti kar vrstijo, razrašča se nezadovoljstvo (učencev oz. dijakov, staršev ali delavcev), pritožbe kar »dežujejo« na različne organe zunaj šole? Ali to pomeni, da takšnih tenzij ni v prvi skupini (na srečo veliki) šol? Ali ima na to kakšen vpliv tudi pravo?

Opazovani primeri so me prepričali, da je vpliv prava⁵ (upoštevanje oz. neupoštevanje, precenjevanje oz. podcenjevanje moči in vloge prava) večji kot si običajno mislimo. Prav v šolah, kjer je neznatno število težjih konfliktov, sem zaznal pozitiven odnos (ravnatelja, strokovnih delavcev) do pravnih predpisov, ki urejajo področje. Preprosto, udeleženci izobraževanja so jih upoštevali kot okvir oz. zunanje omejitve pri svojem delu. Še več. Pri svojem vzgojno-izobraževalnem delu so razvijali (zavestno ali ne) nekatere za delovanje vsake organizacije, še posebno pa šole, nujne vrednote, kot na primer:

- nepristranost in enakost (kadar gre za spoštovanje pravnih predpisov, ne more biti izjem, pa naj so vseč ali ne tako ravnatelju, učitelju, učencu oz. dijaku ali staršem),
- predvidljivost in zanesljivost delovanja pravnih predpisov (udeleženci izobraževanja morajo vnaprej poznati »pravila igre«, torej tudi posledice nespoštovanja pravil).

Prav vzgoja in upoštevanje teh (in drugih) vrednot predstavlja tako za mlade kot za odrasle potrebno pravno varnost. Ravno pravna varnost pa je najboljši okvir za sproščeno in kreativno delo, kar pedagoški proces nedvomno mora biti.

Kako naj ravnatelj zagotavlja tak odnos v svoji šoli? V prvi vrsti s tem, če sam zaupa relativni moči prava. To pa seveda pomeni, da predpise, ki urejajo področje dela, v prvi vrsti dobro pozna. Pomeni, da jih v svoji vsakdanji praksi uporablja in ob svojih ukrepih vedno spremlja in primerja svoja dejanja z normativno ureditvijo. Še več, tudi v svojem okolju mora nenehno spodbujati podoben vzorec ravnanja. Zato naj sproti seznanja učitelje, učence in starše z normativno urejenostjo področja, z relevantnimi spremembami le-teh in vztraja, da se pomembni dogodki v šoli (ocenjevanje⁶, izrekanje vzgojnih ukrepov, spremembe delovno-pravnih razmerij itd.) obravnavajo v okviru obstoječih pravnih predpisov.

Pravna norma v šoli kot možnost za kakovostnejše delo

Kadar ravnatelj skupaj s svojimi sodelavci dojema in vrednoti pravo ne kot okov, temveč kot možen okvir delovanja šole, se vse bolj odmika od zgolj togega razumevanja (pravni formalizem) delovanja pravnih norm. Zato v takem primeru pravo postaja vse bolj instrument, ki še močno krepi kakovostno delo šole. Namreč, kadar že sicer kakovostno pedagoško delo spremlja nekonfliktnost sodelujočih v vzgojno-izobraževalnem procesu, temelječa na poznavanju in upoštevanju pravnih predpisov, se poveča pravna varnost udeležencev. Zadovoljstvo učencev oz. dijakov, njihovih staršev, učiteljev in drugih (»stranke«) z zakonitim in kreativnim potekom vzgojno-izobraževalnega procesa omogoča vsem sodelujočim večjo pravno varnost, le-ta pa v praksi pomeni, da je delo kakovostnejše. Prav na zadovoljstvu »strank«⁷ z izvedenimi storitvami temelji tudi teorija o celostnem upravljanju kakovosti.

Pravna norma v šoli kot prisila

Seveda pa je za vsakega poznavalca življenja in dela šole popolnoma jasno, da je nekonfliktnost v šoli zgolj iluzija. Tudi nerazumno bi jo bilo eliminirati, pa če bi se to tudi dalo. Znano je namreč, da konflikti vodijo v razvoj⁸.

⁴ Ob tem je treba omeniti tudi nekritično »verovanje v vseomogočnost prava ...« (Kušej, G./Pavčnik, M./Perenič, A. 1996. Uvod v pravoznanstvo, str. 101. Ljubljana: Uradni list RS.)

⁵ V prispevku se zavestno izogibam drugim, gotovo pomembnejšim vzrokom oziroma vplivnim faktorjem za tako stanje.

⁶ Poudariti velja, da šolska inšpekcija v zadnjih letih tako pri rednih kot pri izrednih nadzorih ugotavlja, da so v več kot polovici primerov v šolah kršeni predpisi (s tem pa pravice udeležencev izobraževanja) prav s področja preverjanja in ocenjevanja.

⁷ Stranke oziroma uporabniki v vzgoji in izobraževanju so predvsem učenci (primarni zunanji uporabniki), starši (sekundarni zunanji uporabniki), družba (terciarni zunanji uporabnik), učitelji (notranji uporabniki).

⁸ Konflikti sami po sebi pomenijo »korenine za spremembe« (Lipičnik, dr. B. 1996. Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov, str. 39. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo), zato se jim ni smotrno izogibati ali se jih pretirano bati, temveč naj raje pomenijo pobudo za reševanje problemov.

To pa predvsem tedaj, ko gre za konflikt idej, stališč, postopkov, ravnanj.

Ko pa posameznik ali skupina v šoli prestopi mejo zakonitega, mora ravnatelj poseči tudi po pravni normi kot prisilnem sredstvu, ne glede na moč subjekta, kateremu je potrebno izreči ukrep in ne glede na frustracije, ki jih s tem povzroči. Tudi ne, in predvsem ne, glede na morebitno zamero, ki jo bo pri uporabi nepopularnega pravnega sredstva morebiti povzročil.

Tako se krepí tudi občutek varnosti pri udeležencih izobraževanja (učencih, dijakih in tudi strokovnih delavcih), ki ga dosežemo le s postavljanjem jasnih mej in z učenjem odgovornega vedenja. Sicer (če ni privzgojenih jasnih meja vedenja) mladi ne razvijejo občutka za osebno odgovornost. Zato je potrebno skrbeti že od prvega dne, ko vstopijo v šolo, da jim predstavimo, osmislimo in utemeljimo (normativno urejenost): način življenja in bivanja v šoli, hišni red, načine pomoči pri učenju, vključevanje v dejavnosti prostega časa, način kulturnega medsebojnega komuniciranja, pravi način razreševanja morebitnih konfliktov, način, kako šola reagira na nezaželene (necivilizacijske) pojave obnašanja itd.

Pravna norma v šoli kot spodbuda

Redko pomislimo, da bi lahko določena pravna norma pomenila tudi spodbudo za udeležence vzgojno-izobraževalnega procesa. Pa pogledimo na preprostih primerih, ali je ta skepsa na mestu.

Učenec oz. dijak skladno z ustreznim pravilnikom (pravnimi normami) doseže pohvalo za svoje delo. Pomislimo, ali se ne bi dalo pohvale izreči tako, da bi učenec oz. dijak občutil to pohvalo kot iskreno zahvalo in priznanje za svoj uspeh, ki je bil v ponos šole (spodbuda učencu oz. dijaku za še uspešnejše delo) in na način, ki bi tudi njegove sošolce pritegnil in motiviral⁹.

Še pogostejši primer je zahtevnost pouka za posamezne učence oz. dijake. Za kaj gre? Učenec oz. dijak je na primer v nekem razredu odpovedal pri matematiki. Dobiva vse več negativnih ocen (normativna posledica, predvidena s pravilniki o ocenjevanju). Učenec oz. dijak počasi zgublja samozavest, izgublja tudi voljo do nadaljnjega dela pri predmetu. Učitelj ima seveda na voljo vsaj dve poti. Lahko svoje delo in zahteve nadaljuje in stopnjuje. Posledica je najbrž očitna: učenec bo vse slabši. Lahko v svojih zahtevah popusti. Učenec oz. dijak se morebiti lahko pobere (ali pa ne), toda njegovo znanje bo še vedno pomanjkljivo. Lahko pa učitelj izbere tretjo pot, in sicer vztraja pri svoji zahtevnosti, toda pri učencu

oz. dijaku poskuša ugotoviti, kje je vzrok, da je le-ta odpovedal pri predmetu. Ko poskušata skupaj (v interakciji) odpraviti motnjo (dopolnilni pouk, individualni pogovor, spodbude in svetovanje), se pogosto izkaže, da je učenec oz. dijak prebrodil težave, začel dobivati višje ocene, začel postajati vse samozavestnejši (z občutkom lastne vrednosti) in notranje motiviran. Izkaže se, da se lahko tudi zunanja motivacija, kar vztrajanje na neki normi (zahteva po znanju, ocena) zanesljivo je, prelevi v notranjo motiviranost za delo.

Ravnatelj kot varuh človekovih pravic in temeljnih svoboščin

Kot opozarja doktorandka Barbara Novak¹⁰, »so v šoli specifično ogrožene zelo različne pravice človeka (tako otrok kot njihovih staršev)...«. Če privzamemo kot mogočo omenjeno tezo, je šola, s tem pa seveda njen ravnatelj, obvezna načrtovati življenje in delo tako, da bo čim bolj poskrbela za varovanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin, še posebno pa otrokovih pravic.

Šolska zakonodaja je sicer oblikovana tako, da so podana pravna izhodišča, ki lahko služijo spretnemu (pedagoško in človeško senzibilnemu) ravnatelju pri varovanju otrokovih pravic. Naj navedem le nekatere:

- pravica do telesne integritete oziroma nedotakljivosti otroka (šola in ravnatelj sta v šoli obvezna zagotoviti takšne delovne razmere, da ne more prihajati do nasilnega – fizičnega, verbalnega – obračunavanja ne le med učitelji in učenci, marveč tudi med učenci samimi);
- pravica do zasebnosti otroka in staršev (šola naj bi varovala zasebnost posameznega učenca nasproti drugim učencem, drugim staršem in tudi nasproti njegovim staršem in obratno). »To je pravica posameznika, da sam avtonomno odloči, kdaj, kako in koliko se v to pravico lahko posega, saj je vsak poseg brez njegove svobodne odločitve prepovedan.«¹¹
- pravica do družinskega življenja (kršitve te pravice se lahko kažejo v organizaciji šolskega dela: celodnevna šola, turnusi, pouk v času, ko so starši doma ipd., a tudi znotraj pouka: šolsko spisje, ki razkriva družinsko življenje oziroma osebne podatke).

Menim, da ni dovolj iskati ustrezno varovanje teh (in drugih) otrokovih in človekovih pravic ter temeljnih svoboščin le v pravnih predpisih, čeprav je res, da le-ti morajo dati nedvoumno oporo. V šoli je potrebno v prvi vrsti naravnati vizijo delovanja in ustvarjati klimo, da bo v praksi kar najbolj zagotovljeno varovanje osebnostnih pravic.

⁹ Tako bi šola učencem in dijakom razvijala tudi občutek identitete (osebne vrednosti, pozitivne samopodobe), ki pa je pogoj za uspešno in kakovostno vzgojno-izobraževalno delo.

¹⁰ Korošec, dr. D. 1999. Izobraževalno-vzgojni proces z vidika družinskega in civilnega prava. Pravna praksa, št. 5. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

¹¹ Cvetko, A. 1999. Varstvo delavčeve zasebnosti in pravni instituti predloga ZDR. Podjetje in delo, št. 1. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

SKLEP

Za pretekla obdobja je bilo tako v svetu kot pri nas značilno, da je šolska politika posegala predvsem po zunanji »prisili«, s katero je narekovala tempo sprememb. Navadno je to bila »državna« reforma (spremembe od zgoraj), ki je začrtala smer sprememb. Pri tem si je država pomagala (in si ponekod še pomaga) s trdimi prijemi (pogosta inšpekcija z določenimi ukrepi) oz. nekoliko mehkejšimi (inšpekcija s poudarjeno vlogo svetovanja – v šestdesetih letih na primer v Sloveniji z dobro razvejeno mrežo zunanjih strokovnih sodelavcev). Pokazalo se je, da tako koncipirane reformne kakovostne spremembe niso nikoli povsem zaživele.

Šolska politika si lahko pomaga še z drugimi sredstvi zunanje evalvacije kot pritiska na šolo po izboljšanju kakovosti, predvsem rezultatov (zunanja preverjanja in testiranja, matura, evalvacijske študije), posledično pa tudi vzgojno-izobraževalne prakse strokovnih delavcev. Kljub vsemu pa so razviti šolski sistemi začeli ugotavljati, da sama inšpekcija in zunanja evalvacija ne dosega zelenih rezultatov. Spoznali so tudi, da je čas obsežnih reformnih poskusov mimo. Zavzemajo se za manjše, a sprotne, nenehne spremembe, ki imajo svoj izvor predvsem v šoli. Zunanji dejavniki pa naj čim izdatneje podpirajo šolo in strokovne delavce pri

njihovih naporih (finančna sredstva, svetovanje, spremljanje učinkov, izobraževanje in izpopolnjevanje, sistemi napredovanja, zagotavljanje strokovne avtonomije itd.). Zaradi tega se vse bolj poudarja pomen avtonomije šole in učiteljev kot temeljnih nosilcev resničnega trajnega kakovostnega napredka.

Prav to dejstvo pa zahteva tudi drugačno vodenje šole, s tem pa »drugačnega« ravnatelja. Poleg odlik, znanih v starejši splošni teoriji vodenja, mora imeti zlasti odlike za delo z ljudmi. Niso več dovolj strokovna znanja in spretnosti, temveč so nujna tudi vedenjska znanja in spretnosti ter etičnost odločanja in moralnost delovanja. V novi vlogi ravnatelj bolj kot prej ustvarja vizijo delovanja šole in sprememb v njej, motivira sodelavce, sodeluje pri izvajanju načrtovanih dejavnosti, spremlja in vrednoti itd. Ker pa je dejavnost šole močno uokvirjena z najrazličnejšimi predpisi, je nujno, da jih ravnatelj pozna, upošteva, seznanja z njimi sodelavce in udeležence izobraževanja (in njihove starše) ter jih po potrebi tudi osmišlja v svojem okolju. Zavedati se mora, da dobri predpisi ne krnijo avtonomije šole, marveč jo šele omogočajo. Še več, šola kot pripravljavnica za življenje je obvezna razvijati tudi pravno kulturo, temelječo na nekaterih nujnih vrednotah (kot na primer pravni varnosti, pravni enakosti, pravni predvidljivosti ipd.). Ravnatelj bi zato moral krepiti zavest, da pravo lahko in mora učinkovito vplivati na odnose v šoli¹².

LITERATURA

- Fullan, Michael/Hargreaves, Andy. 2000. *Za kaj se je vredno boriti v vaši šoli*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Kušej, G./Pavčnik, M./Perenič, A. 1996. *Uvod v pravoznanstvo*. Ljubljana: Uradni list RS.
- Perenič, dr. A. 1981. *Relativna samostojnost prava*. Ljubljana: Univerzum.
- Sallis, E. 1993. *Total quality management in education*. Philadelphia - London: Kogan Page Educational management Series.
- Skupina avtorjev. 1996. *Improvement through inspection?*. London: David Fulton Publishers.
- Skupina avtorjev. 1999. *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v vzgoji in izobraževanju*. Portorož: Ministrstvo za šolstvo in šport (delovno gradivo za ravnatelje).
- Širec, A. 1999. *Ravnatelj v okovih zakonodaje*. Ljubljana: Šol
- Širec, A. 1999. *Izkušnje slovenske šolske inšpekcije*. Ljubljana: *Vzgoja in izobraževanje* 3.
- Širec, A. 2000. *Slovenska šolska inšpekcija in kakovost dela šol*. Ljubljana: *Sodobna pedagogika* 4, 106–124.
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja*. Uradni list RS, št. 12/96, 23/96.
- Zbirka zakonov*. 1996. *Zakon o vrtcih*. *Zakon o osnovni šoli*. *Zakon o gimnaziji*. *Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju*. Ljubljana: Uradni list RS, št. 12.

¹² Specifična lastnost prava.