

Uvodnik: vodenje za sodelovanje

Vladimir Korošec

Šola za ravnatelje

Nobenega dvoma ni, da na kakovost dela v vrtcih in šolah, na dosežke otrok, učencev in dijakov vpliva vodenje, ki ni zgolj zagotavljanje materialnih in finančnih pogojev, reševanje pravnih in organizacijskih izzivov, s čimer bi se morala bolj zavzeto ukvarjati država na ravni sistemskih rešitev, temveč je v ospredju ravnateljevo prizadevanje za oblikovanje inovativnega in učenju naklonjenega okolja, za krepitev dobrih odnosov, za uresničevanje kakovosti, usposabljanje učiteljev in vzgojiteljev, oblikovanje skupnih vrednot, v ospredju je vse tisto, kar vzgojo in učenje trajno omogoča in utrjuje. Na podlagi tega je povsem razumljivo sklepanje – kar potrjujejo tako raziskave kot praktične izkušnje –, da izjemno zahtevnih in odgovornih nalog na področju vodenja ne more opravljati zgolj ena oseba, zato vodenja vrtcev in šol vedno pogosteje postaja deljena odgovornost, skupna skrb vseh deležnikov, vključenih v vzgojo in izobraževanje. Zaradi tega je v ospredju zavedanje, da se z izzivi vodenja skupaj z ravnatelji in drugimi vodstvenimi delavci ukvarjajo tudi strokovni delavci, ki so vsak dan v stiku z vodji in vodenjem, na samo v stiku, ampak z zavzetim in odgovornim pedagoškim in strokovnim delom vodenje sooblikujejo, določajo in usmerjajo.

Ko govorimo o vodenju, se pogosto sprašujemo, kako voditi organizacijo, vzgojno-izobraževalni zavod, v katerem kot rezultat dela ne nastajajo materialne dobrine, novi izdelki ali storitve, temveč polnovredni in ustvarjalni odnosi, demokratične vrednote ter jasni in odločni življenjski cilji. Kakšne veščine ali izkušnje, katera znanja in osebnostne lastnosti mora imeti ravnatelj za uspešno vodenje, da se lahko neobremenjeno sooča z vsakodnevnimi odgovornimi nalogami, katerih reševanje ne pomeni zgolj njegovega lastnega uspeha in zadovoljstva zaposlenih, temveč odločilno in trajno zaznamuje življenje udeležencev izobraževanja. Številna znanstvena, strokovna in praktična spoznanja ne dajejo preprostih in enoznačnih odgovorov, saj je vodenje vrtcev in šol tako raznoliko in raznovrstno, kot so v organizacijskem, kadrovskem, programskem in razvojnem smislu raznoliki in raznovrstni vzgojno-izobraževalni zavodi. Med temeljna vodila, ki določajo ravnatelje-

vanje, uvrščamo odgovornost in zaupanje, znanje in razum, vztrajnost in vizijo, predvsem pa potrebo po sodelovanju in povezovanju.

»Navezati stik je začetek, ohraniti stik je napredek, delati skupaj je uspeh,« je nekoč izjavil Henry Ford, ameriški industrialec, ki se je v zgodnjem obdobju industrializacije zaradi drugih, predvsem kapitalskih in poslovnih, manj pa socialnih razlogov globoko zavedal pomena in vloge sodelovanja v procesu dela.

Na letošnjem strokovnem posvetu Vodenje v vzgoji in izobraževanju, ki ga Šola za ravnatelje vsako leto organizira za ravnatelje in strokovne delavce vrtcev in šol, so na okrogli mizi skupaj z mano o vodenju, ki »spreminja in se spreminja«, zavzeto in odgovorno razmišljali ravnateljica osnovne šole, ravnatelj gimnazije, pomočnik ravnatelja osnovne šole, učiteljica osnovne šole in predavateljica Šole za ravnatelje. Čeprav udeleženci okrogle mize izhajajo iz različnih okolij, delajo na različnih ravneh vzgoje in izobraževanja in opravljajo različne naloge, je bilo njihovo skupno sporočilo jasno in nedvoumno: kakovost pedagoškega in vzgojnega dela ni odvisna zgolj od materialnih razmer, razvojnih strategij in ciljev, temveč predvsem od zavzetosti vzgojiteljskih in učiteljskih kolektivov, ki zmorejo sprejemati odgovornost ter učiti in vzgajati za življenje in demokratične vrednote.

Kratek povzetek njihovih razmišljanj kaže, da na področju vodenja v strokovnih krogih ter v šolah in vrtcih kljub številnim razlikam vendarle govorimo isti jezik.

Najprej izoblikujemo navade, potem navade izoblikujejo nas.

John Dryden

Kako z vodenjem preprečiti, da bi poučevanje postalo navada ali rutina? Kakšna so pričakovanja učiteljev na tem področju?

V šoli je veliko priložnosti – ponuja jih tudi izvajanje projektov –, da lahko učitelj izrazi in uveljavi svojo inovativnost in zavzetost, meni Ana Mrgole, učiteljica biologije iz oš Bistrica, Tržič. Učitelji se ne izogibajo novostim in spremembam, tudi ne novim oblikam in metodam poučevanja, saj jih za to vsak dan navdušujejo radovedni učenci in dijaki, vendar jim pretirano storilnostno naravnana programska zgradba onemogoča večjo pedagoško, strokovno in življenjsko fleksibilnost.

Pomembno je, da se nikoli ne nehaš spraševati.

Albert Einstein

Kako pogosto učitelji uporabljajo sodobno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo pri pouku in kako jih k temu spodbujajo vodstva šol?

V tehnološko naprednem in zahtevnem okolju se sodobne učne tehnologije vsiljujejo kar same po sebi, vendar ne morejo nadomestiti učitelja, njegovega neposrednega dialoga z učencem in njegove človeške bližine. Pomembna je učiteljeva presoja, kdaj in v katerih primerih uporabiti informacijsko-komunikacijske kanale. Gre za odprto komunikacijo učitelja in učiteljskega kolektiva z učenci in okoljem, je prepričan Mitja Dežela, pomočnik ravnatelja oš Cerčno. Tudi zaradi tega je po njegovem mnenju treba ohraniti podružnične šole, ki na podeželju ohranjajo življenje in krepijo socialne stike.

Kdor hoče, najde pot, kdor noče, najde izgovor.

Neznani avtor

Kako se ravnatelji pri vodenju soočajo in spopadajo z vprašanjem motiviranosti učiteljev za uvajanje sprememb?

Barbara Novak, ravnateljica oš Angela Besednjaka, Maribor, ne dvomi, da je v nekoliko boljšem položaju ravnatelj, ki prevzema ravnateljstvo kot član kolektiva, saj pozna svoje učitelje, njihove potrebe in pričakovanja. Uspeh njegovega ravnateljstva pa se kaže v tem, da je sposoben s sodelavci vzpostaviti profesionalen in hkrati sproščen odnos, ki omogoča odkrito sporočanje prijetnih in tudi manj prijetnih ugotovitev. Spremembe vnašajo v učiteljske kolektive nemir, zato si je primerneje postaviti manj ciljev, ti pa morajo biti jasni in usklajeni.

Zmagovalec lahko postaneš, če si pripravljen stopiti čez rob.

Damon Runyon

Na šoli velikih pričakovanj in visokih dosežkov morajo učitelji in vodstvo pogosto stopiti čez rob. Kako šole usklajujejo velika pričakovanja in odgovornost do dijakov, staršev in družbe?

Učitelji, šolski kolektivi in šole morajo biti vedno korak pred časom, saj delajo z mladimi, ki si v procesu izobraževanja oblikujejo razvojno vizijo in zavzetost za uveljavljanje v globalnem svetu, poudarja mag. Ciril Dominko, direktor bežigradske gimnazije. Šola je bila v 80-letni zgodovini vedno drzna, dijaki in učitelji so hodili po

robu, vendar je danes težje kakor v preteklosti stopiti na drugo stran. Celoten učni in vzgojni proces šole mora biti usmerjen k udeležencem izobraževanja, saj se tako približamo njihovim pričakovanjem ter izostrimo odgovornost šole in učiteljskega kolektiva. Šola mora v vsakem trenutku graditi pozitiven odnos z vsemi deležniki izobraževalnega procesa.

Moja mnenja se mogoče spreminjajo, toda to, da imam prav, se ne spreminja.

Albert Einstein

**Kako razumemo misel Alberta Einsteina v kontekstu delitve vodenja oziroma distribuiranega vodenja v vrtcih in šolah?
Ali ima ravnatelj vedno prav?**

Ravnatelj ima vedno prav, je prepričana mag. Vlasta Poličnik, predavateljica Šole za ravnatelje, vendar je pomembno predvsem dejstvo, kako sprejema odločitve. Ali so te rezultat izključno njegovega dojemanja vodenja in v posameznih skrajnih primerih tudi njegove samovolje ali pa so rezultat demokratičnega dialoga in usklajevanja stališč ter morebiti celo poverjanja nalog in odgovornosti v smislu distribuiranega vodenja.

Vsak mora sam poiskati resnico.

Sokrat

Koliko je vodenje izraz osebnosti, značaja vodje in koliko rezultat pridobljenega znanja in usposabljanja?

Vodja mora pridobiti veliko znanj in veščin za kompetentno opravljanje svoje vloge, predvsem zato, ker so ravnatelji v bistvu strokovni delavci, ki imajo drugačne kompetence, meni dr. Justina Erčulj, predavateljica Šole za ravnatelje. Ker pa vemo, da mora biti vodja tudi inovativen, vztrajen, odločen, sodelovalen in etičen ter pripravljen na nenehno učenje, govorimo o prepletu osebnosti, znanja in veščin.

Odgovornost je temeljno vodilo pedagoškega in strokovnega dela ter vodenja v slovenskih vrtcih in šolah, in sicer odgovornost do udeležencev, sodelavcev, staršev, družbe in do samega sebe. Strokovni delavci, ravnatelji in drugi vodstveni delavci vrtcev in šol se nenehno soočajo s številnimi osebnimi in poklicnimi izживi otrok in njihovih staršev, z vse bolj izraženimi pričakovanji

po najvišjih dosežkih, z velikimi zahtevami družbenega in gospodarskega okolja, z nejasnimi odnosi z lokalno skupnostjo ali državnimi ustanovami ter z nenehnimi težavami pri zagotavljanju ustreznih materialnih, kadrovskih in organizacijskih pogojev za pedagoško delo.

Kljub temu je poučevanje svojevrstna strokovna strast, ki se napaja z uspehi, veseljem, radostjo, mladostjo in neizmerno srčno hvaležnostjo. Ko jo enkrat občutiš, ji za vedno pripadaš, kajti učitelj ne postaneš, učitelj preprosto si.

- Dr. Vladimir Korošec je direktor Šole za ravnatelje in odgovorni urednik revije *Vodenje*. vladimir.korosec@solazaravnatelje.si