

# Ravnateljstvo je ustvarjanje vizije

Vladimir Korošec

*Šola za ravnatelje*

Ravnatelji vzgojno-izobraževalnih zavodov se vsak dan soočajo z različnimi stališči in pogledi na pedagoško delo, organizacijo in vodenje zavodov, v posameznih primerih celo z odkritimi pritiski številnih posameznikov ali skupin iz notranjega in zunanjega okolja. Tovrstnim vplivom se ni mogoče izogniti, saj sta vzgoja in izobraževanje že od nekdaj predmet javnega, strokovnega in tudi političnega zanimanja, v zadnjem obdobju pa vse bolj okrepljenega in zaradi različnih razlogov motiviranega zanimanja staršev. Upravljanje in strokovno dejavnost zavodov obremenjujejo obsežni in zapleteni upravno-administrativni postopki pri urejanju kadrovskega vprašanja in zagotavljanju pogojev za izvajanje programov ter delo zaposlenih. Na ravni vzgojno-izobraževalnih zavodov in njihovih vodstev se pogosto soočijo povsem osebni interesi udeležencev izobraževanja in njihovih staršev, profesionalni interesi zaposlenih, pa tudi pričakovanja strokovne javnosti, gospodarstva in družbe. Zaradi navedenih strokovnih ter predvsem moralnih in etičnih razlogov je delo ravnateljev izjemno obsežno in zahtevno, saj upravljanje zavodov vsak dan povezujejo s profesionalnimi nalogami na področju učenja, poučevanja in vzgoje. Ravnateljstvo je enovit proces vodenja in upravljanja vzgojno-izobraževalnih zavodov, katerega glavni cilj je omogočati in spodbujati učenje v najširšem pomenu besede. Vse vloge ravnateljstva so med seboj povezane in soodvisne ter jih je mogoče razumeti kot vodenje za učenje oziroma kot vodenje, ki je podrejeno učenju.

Žal se zaradi pogosto nerazumljivih sistemskih razlogov krepijo naloge ravnateljev na področju upravljanja zavodov. Težava seveda ni v izključevanju posameznih ravnateljevih vlog, temveč v njihovem nesorazmernem ali celo prevladujočem obsegu. Večina ravnateljev se pretežno del delovnega časa ukvarja z urejanjem materialnih pogojev za pedagoško in strokovno delo ter s pravnimi in ekonomskimi vprašanji, kar jih odmika od pedagoškega vodenja. Zaradi obilice nujnih administrativnih nalog, ki so sistemsko predpisane in obvezne ter skoraj povsem primerljive z zakonskimi obveznostmi gospodarskih družb, se običajno ne mo-

rejo samostojno odločati, katerim nalogam bodo namenili več časa in pozornosti.

Da bi izboljšali kakovost vodenja ter dosežke na področju učenja in poučevanja, je treba ciljno in načrtno krepiti kompetence ravnateljev ter jim omogočiti stalno sistemsko podporo na osebni ravni ali na ravni zavoda, ki ga vodijo. Vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov posredno vpliva na rezultate učenja in dosežke otrok, zato je povsem nesprejemljivo, da bi usposabljanje ravnateljev ter zagotavljanje podpore prepuščali naključju ali nesistematični in izrazito tržno usmerjeni ponudbi bolj ali manj strokovnih ustanov in zavodov.

V Šoli za ravnatelje smo razvili kakovostne programe usposabljanja in vseživljenjskega učenja ravnateljev ter v okviru projektov uveljavili tudi nekaj oblik podpore in svetovanja na pravnem področju. Programe usposabljanja in vse oblike podpore gradimo na resničnih potrebah in pobudah ravnateljev. Pri tem seveda ne gre zgolj za uporabnost in praktično naravnost vsebin, temveč jih vselej dopolnjujemo in nadgrajujemo s teoretičnim konceptom, ki pomeni oblikovanje oziroma razvoj slovenskim razmeram prilagojenih modelov vodenja in upravljanja vrtcev in šol. Ravnatelji tudi ne pričakujejo natančnih navodil in receptov ob vprašanjih in izzivih, ki spremljajo njihovo delo, saj so rešitve zelo kompleksne, odvisne od številnih dejavnikov in specifičnih razmer v posameznem vzgojno-izobraževalnem zavodu.

Evalvacije programov kažejo, da ravnatelji potrebujejo dodatna znanja in stalno podporo na področju vsebin, ki izboljšujejo kakovost pouka, motivirajo zaposlene ter omogočajo snovanje vizije in razvojnih načrtov. Med ključne izzive vodenja uvrščajo razvoj strokovnih delavcev, spremljanje in vrednotenje pedagoškega procesa in dosežkov otrok, razvojno načrtovanje ter različne pristope na področju vodenja, kot so timsko, deljeno ali distribuirano vodenje. Pravna in ekonomska vprašanja, ki po obsegu in zapletenosti pogosto najbolj obremenjujejo ravnateljevanje, niso uvrščena med najpomembnejše izzive, kar kaže na zavedanje ravnateljev o tem, da sta vodenje in upravljanje podrejeni učenju, večji kakovosti pouka in boljšim dosežkom udeležencev izobraževanja.

Poleg sistemskih oblik podpore in usposabljanj, ki jih ponujamo javni zavodi na področju izobraževanja ter znanstvene in strokovne ustanove, so ravnatelji v okviru svojih profesionalnih združenj in skupnosti uspešno uveljavili različne oblike prenosa veščin, znanj in izkušenj oziroma medsebojnega učenja na podlagi lastnih primerov iz prakse. Medsebojno učenje, sodelovanje med

ravnateljji ter izmenjava izkušenj in oblikovanje ustreznih rešitev se kažejo kot nadvse uspešna metoda za izboljšanje kakovosti vodenja. Ta pristop neposredno prispeva k oblikovanju odgovornih profesionalnih skupnosti in povečuje družbeno odgovornost ravnateljev na področju razvoja vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov. Na podlagi tovrstnih dobrih izkušenj ter raziskav in evalvacij programov Šole za ravnatelje smo se odločili v okviru programa Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij, ki je financiran iz sredstev ESS, preizkusiti model svetovanja ravnateljem s pomočjo »ravnateljev ekspertov«. Namen programa je med drugim uveljaviti nove pristope in oblike podpore ravnateljem ter ob tem pripraviti sistemske rešitve, ki bodo prispevale k še bolj kakovostnemu vodenju slovenskih vrtcev in šol.

Različne oblike podpore ne pomenijo opravljanja nalog namesto ravnateljev ali celo poseganja v njihove pristojnosti. Cilj podpore je namreč bolj usklajeno in strokovno verodostojno reševanje odprtih vprašanj ter spodbujanje sodelovanja med ravnateljji na različnih ravneh, kar utrjuje njihovo kompetentnost in samozavest.

»Človek, ki ni nikoli naredil napake, ni poskusil še ničesar novega,« je zapisal Albert Einstein. Šola je nedvomno okolje, v katerem so napake dovoljene in zaželeni, saj spodbujajo ustvarjalnost, inovativnost in kritično razmišljanje. Zagotovo pa zmote in stranpoti na področju vodenja vrtcev in šol onemogočajo inovativnost in slabijo kakovost učenja in poučevanja. Z odgovornim, strokovno kompetentnim, motiviranim in navdušujočim vodenjem ravnateljji soustvarjajo vizijo šol ter prižigajo svetlobo v mladih očeh.

- Dr. Vladimir Korošec je direktor Šole za ravnatelje in odgovorni urednik revije *Vodenje*. [vladimir.korosec@solazaravnatelje.si](mailto:vladimir.korosec@solazaravnatelje.si)