

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Tanja Zupančič**

**Vodenje v šolstvu kot del managementa v javnem  
sektorju: Delovna uspešnost ravnateljev srednjih šol**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2009**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Tanja Zupančič**

**Mentorica: doc. dr. Simona Kustec Lipicer**

**Somentorica: doc. dr. Alojzija Židan**

**Vodenje v šolstvu kot del managementa v javnem  
sektorju: Delovna uspešnost ravnateljev srednjih šol**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2009**

*Želim se zahvaliti mentorici doc. dr. Simoni Kustec Lipicer in somentorici doc. dr. Alojziji Židan za vodenje, prijazno pomoč in hitro odzivnost pri izdelavi moje diplomske naloge.*

*Zahvaljujem se tudi vsem na Ministrstvu za šolstvo in šport, ki so mi kakorkoli pomagali pri delu.*

*Največja zahvala pa gre družini in prijateljem za moralno podporo in razumevanje.*

## **Vodenje v šolstvu kot del managementa v javnem sektorju: Delovna uspešnost ravnateljev srednjih šol**

V zadnjih nekaj desetletjih se na globalni ravni odvija diskusija, katere metode managementa v zasebnem sektorju uporabiti v javnem sektorju, da bi dosegli čim večjo učinkovitost in kakovost javnih storitev, med katere sodi tudi izobraževanje. Na področju šolstva teorije in koncepti primerjajo gospodarski in šolski management. Izobraževalne institucije kot organizacije namreč potrebujejo management za doseganje učinkovitosti in kakovosti. Ravnatelji kot managerji šol so v tem primeru odgovorni za kakovost in uspešnost šole, ki jo vodijo. Pri tem igrajo veliko vlogo poleg strokovnega znanja in izkušenj tudi njihove osebnostne lastnosti, ki so pomembne za uspešno pedagoško-andragoško vodenje kolektiva in učencev ter za uspešno poslovanje šole kot celote. Tega se zavedajo tudi državni javnopolitični igralci, saj so leta 2006 uvedli letno ocenjevanje delovne uspešnosti ravnateljev, v okviru katerega z Ocenjevalnimi listi za delovno uspešnost ravnateljev vrednotijo prisotnost osebnostnih lastnosti, ki se smatrajo kot pomembne za uspešno ravnateljevanje. Sama sem se pri tem osredotočila le na delovno uspešnost ravnateljev srednjih šol in ugotovila, da so ravnatelji manj uspešni v izvajanju kakovostnih programov in bolj uspešni v kakovostnem sodelovanju z organi zavoda in z okoljem.

Ključne besede: management, vodenje, šolstvo, ravnatelji, delovna uspešnost.

## **School leadership as part of public management: Working efficiency of headteachers in High schools**

The appropriation of installing the methods of management of the private sector in the public sector to maximize the efficiency and quality of public services, which include education as well, is being under discussion in the last decades. The economic and school management are being compared in the field of education by various theories and concepts. Educational institutions are part of the organizational system in which a management is need so that efficiency and quality can be achieved. Headteachers in the role of school managers are responsible for the quality and efficiency of their school. Their expertise, experiences and personal qualities are very important for the pedagogical and andragogical leadership of a collective and students as well as for the successful management of the whole school. The annual evaluation of the headteachers working efficiency was introduced in 2006 which shows the concern of the stakeholders at the national level. Special formulars help to evaluate their achievements and qualities. In my paper I focused on the working efficiency of headteachers in Slovenian high schools and found out that headteachers are less successful in the implementation of quality programs and more effective in quality cooperation with the school authorities and environment.

Key words: Management, Leadership, Schools, Headteachers, Working efficiency.

# KAZALO

1	UVOD .....	7
1.1	NAMEN IN STRUKTURA DIPLOMSKE NALOGE.....	8
1.2	METODOLOGIJA.....	9
2	MANAGEMENT V JAVNEM SEKTORJU TER NA PODROČJU ORGANIZACIJE IN VODENJA ŠOLE .....	11
2.1	MANAGEMENT V JAVNEM SEKTORJU.....	11
2.2	VODENJE KOT SESTAVNI DEL MANAGEMENTA.....	14
2.3	MANAGEMENT V IZOBRAŽEVANJU .....	15
2.3.1	PARTICIPATIVNI MODEL MANAGEMENTA V ŠOLSTVU .....	17
2.4	NALOGE RAVNATELJA .....	18
2.4.1	STROKOVNE NALOGE .....	19
2.4.2	SOCIALNE NALOGE.....	21
2.4.3	PSIHOLOŠKE NALOGE.....	24
2.5	PROFIL RAVNATELJA .....	24
3	TEORIJE VODENJA.....	28
3.4	TEORIJA OSEBNOSTNIH LASTNOSTI .....	28
3.5	TRANSFORMACIJSKA TEORIJA.....	32
3.6	ZNAČAJSKI PRISTOP .....	32
3.7	SITUACIJSKI PRISTOP .....	33
3.8	VODSTVENI STILI .....	35
4	USPEŠNOST VODENJA V ŠOLSTVU .....	37
4.4	DELOVNA USPEŠNOST .....	37
4.4.1	OCENJEVALNI LIST ZA UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI RAVNATELJA SREDNJE ŠOLE.....	41
4.5	TRAJEN MANDAT RAVNATELJEV IN NJEGOV VPLIV NA USPEŠNOST VODENJA V ŠOLSTVU.....	48
5	EMPIRIČNI DEL.....	51
5.1	UGOTOVITVE RAZISKOVANJA .....	52

5.4.1 OCENA SODELOVANJA .....	55
5.4.2 OCENA DELA .....	56
6 ZAKLJUČEK.....	60
7 LITERATURA.....	63

## **KAZALO TABEL**

Tabela 5.1: Starost ravnateljev in ravnateljic.....	52
Tabela 5.2: Stopnja izobrazbe ravnateljev in ravnateljic.....	53
Tabela 5.3: Naziv ravnateljev in ravnateljic.....	53

## **KAZALO SLIK**

Slika 2.1: Management v izobraževanju.....	16
Slika 5.1: Delež ravnateljev in ravnateljic.....	52
Slika 5.2: Izobraževalni programi srednjih šol.....	54
Slika 5.3: Delovna uspešnost ravnateljev in ravnateljic po spolu.....	55
Slika 5.4: Delovna uspešnost ravnateljev in ravnateljic po starosti.....	56
Slika 5.5: Delovna uspešnost ravnateljev in ravnateljic po nazivu.....	57
Slika 5.6: Delovna uspešnost ravnateljev in ravnateljic po velikosti šole.....	58
Slika 5.7: Delovna uspešnost ravnateljev in ravnateljic glede na učne rezultate dijakov.....	59

# 1 UVOD

Od nastanka prvih družb pa do današnjih držav predstavlja vodenje pomemben dejavnik njihovega obstoja. Z vprašanjem uspešnosti vodenja se ukvarjajo že najstarejši zapisi. Predvsem gre za vprašanja, kako zagotoviti uspešno vodenje, kako prepoznati uspešnega vodjo in to postati.

Danes je vedno hitrejša spreminjanje in razvijanje okolja ter vpetost v nadnacionalno skupnost povzročilo spremembe v delovanju javnega sektorja in s tem tudi šolstva. Danes si ves svet prizadeva za družbo, ki temelji na znanju, zato se mora tako uradni šolski sistem kot tudi posamezni ravnatelji šol prilagajati spremembam v svetu, da bo sistem vzgoje in izobraževanja tudi v praksi uspešen. To je med drugim postavilo v središče preučevanja ravnatelja in dejavnike, ki vplivajo na njegovo uspešnost pri vodenju. Ravnatelji ne postanejo odlični zgolj zaradi visoke tehnične sposobnosti. Poznati morajo tudi veščine vodenja, ki jih pridobijo s časom in pripravljenostjo na učenje in rast. Marsikaj se da naučiti, a je težko biti uspešen brez prirojnih sposobnosti, kot so občutek za ljudi, opazovanje okolja itn. Torej je treba upoštevati prirojeni in razviti potencial za vodenje.

V razvitih upravah po svetu se je uveljavil koncept novega javnega managementa, ki stremi k čim večji učinkovitosti, kakovosti in fleksibilnosti javne uprave in celotnega javnega sektorja. To je povzročilo ocenjevanje uspešnosti vodenja s kompetencami, izoblikovanimi kompetenčnimi modeli in kompetenčnimi profili vodij. Metode in tehnike za ugotavljanje uspešnosti vodij, ki so se razvile v okviru sodobnih pristopov v praksi uspešnih organizacij, so testi inteligentnosti, osebnostni vprašalniki, testi specifičnih sposobnosti (test hitrosti percepcije, test koncentracije in dosežka, test ustvarjalnega mišljenja), test vrednot, test stališč, testi miselnih vlog, Scheinov test kariernih sider in povratna informacija. V praksi se upošteva še druge vidike uspešnosti in učinkovitosti poslovanja, kot so model CAF, standardi serije ISO 9000, model poslovne odličnosti PRSPO in standard Vlagatelji v ljudi. V slovenskem javnem sektorju se uspešnost vodij ocenjuje z Ocenjevalnimi listi za delovno uspešnost direktorjev oziroma vodij, na področju šolstva pa z Ocenjevalnimi listi za ugotavljanje delovne uspešnosti ravnateljev.

## **1.1 NAMEN IN STRUKTURA DIPLOMSKE NALOGE**

Namen moje diplomske naloge je razumevanje funkcije ravnatelja, kot jo opredeljuje uradna šolska politika v šolski zakonodaji in raziskovanje dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost vodij na področju šolstva. Sprva me zanima prisotnost managementa na področju šolstva in znotraj tega naloge ravnatelja kot vodje. Kako posamezne teorije opredeljujejo uspešno vodenje in katere kompetence vodij so pri tem pomembne. Nadalje me zanima, katere ravnateljeve osebnostne značilnosti opredeljuje izobraževalna politika v Sloveniji kot ključne za doseganje visoke delovne uspešnosti ravnateljev in koliko so le te dejansko prisotne pri ravnateljevanju v srednjih šolah. Analiziram torej vrednotenje delovne uspešnosti ravnateljev znotraj šolske politike. Pri tem se bom osredotočila na ravnatelje in ravnateljice srednjih šol, katere v nadaljevanju pojmem z besedo ravnatelj.

Pojavlja se vprašanje o zmanjševanju ali rasti intervencijske vloge države. Težnja k umiku države je bila najbolj izrazita v 80-ih v Veliki Britaniji. Za to si je prizadevala tedanja premierka Margaret Thatcher z dolgoročno strategijo razvoja, ki naj bi zmanjšala vpliv države, vendar je bil učinek ravno nasproten. S tem so se spremenili načini oblikovanja in izvajanja politik. Na področju servisnih storitev so se uveljavila tržna pravila iz zasebnega sektorja, kar je privedlo do trženja šolstva in težnje h kakovosti in učinkovitosti izobraževanja. V Srednji Evropi je država že tradicionalno pomemben dejavnik pri oblikovanju šolske politike (Fink-Hafner in Lajh 2002, 109). V Sloveniji Ministrstvo za šolstvo kot izvršilna institucija upravlja s finančnimi in materialnimi sredstvi, izvaja, nadzoruje in vrednoti šolsko politiko. Poglavitni cilj vrednotenja je pomagati ravnateljem in šolam izboljšati njihovo delo. Pri tem imajo na eni strani pomembno vlogo državni igralci in na drugi strani nedržavni igralci oziroma učitelji, starši in dijaki, ki podajajo neposredno kritiko delovanja ravnateljev v Ocenjevalnih listih za delovno uspešnost ravnateljev. Prioriteta sedanje izobraževalne politike je predvsem ukvarjanje s problemom kakovosti v šolstvu. Namen je doseganje večjega sodelovanja šol s starši in z okoljem, doseganje standardov in nenazadnje čim večja delovna uspešnost ravnateljev šol kot poslovodij in pedagoških vodij hkrati.



Najprej opredelim osnovna pojma, management v javnem sektorju in vodenje kot sestavni del managementa. V nadaljevanju opišem šolski management in pri tem izpostavim vedno večje uveljavljanje participativnega modela managementa v šolstvu. Podrobneje opredelim temeljne naloge ravnatelja kot managerja, s poudarkom na nalogah, ki jih razvrstimo v skupino vodenja oziroma usmerjanja. Nato skozi posamezne kompetence, katere se delijo po spretnostih, ki naj bi jih ravnatelj imel za opravljanje svoje funkcije, prikažem profil ravnatelja srednje šole.

Raznovrstno empirično raziskovanje učinkovitosti in uspešnosti stilov vodenja je pripeljalo do nastanka posameznih teorij vodenja. Glede na to bom v tretjem delu predstavila različne teorije in pristope na področju vodenja ljudi, ki predpostavljajo, da se lahko uspešnost vodij razloži na podlagi osebnostnih lastnosti. V ta namen bom v okviru posameznih teorij in pristopov o vodenju predstavila osebnostne lastnosti in spretnosti, ki jih le te zagovarjajo kot nujno potrebne za uspešno vodenje. Teoretiki in praktiki namreč opredeljujejo različne kriterije, s katerimi bi lahko merili uspešnost vodenja, zato ni enoznačne opredelitve, kako jih ugotavljati in preverjati.

Osrednja tema moje diplomske naloge je predstavljena v četrtem delu, ki govori o uspešnosti vodenja v šolstvu. Podrobneje predstavim redno delovno uspešnost za ravnatelje srednjih šol in ocenjevalne liste za ugotavljanje delovne uspešnosti ravnateljev srednjih šol v Sloveniji. Razdelam posamezne kriterije iz ocenjevalnih listov, ki jih nadalje analiziram v empiričnem delu.

Nalogo zaključim s sklepnimi ugotovitvami in odgovori na zastavljene hipoteze.

## **1.2 METODOLOGIJA**

Preverjam hipoteze:

*H1: Uspešnost ravnateljevega vodenja določajo njegove osebnostne lastnosti in karakteristike, umske in čustvene sposobnosti.*

*H2: Ravnateljice v primerjavi z ravnatelji bolj uspešno vodijo šolo.*

*H3: Starejši ravnatelji, z daljšim mandatom vodenja, šole dosegajo večjo delovno uspešnost kot mlajši in novoimenovani ravnatelji in ravnateljice.*

*H4: Ravnatelji z najvišjim nazivom svetnik najbolj uspešno vodijo šolo.*

H5: *Bolj uspešni pri vodenju so ravnatelji manjših srednjih šol.*

H6: *Glede na učne rezultate dijakov so najbolj uspešni ravnatelji šol, ki izvajajo gimnazijske izobraževalne programe in program maturitetnega tečaja.*

Vzorec, na katerem primerjam svoje hipoteze, zajema celotno populacijo slovenskih ravnateljev srednjih šol v Sloveniji, ki jih je svet šole ocenil na podlagi Ocenjevalnega lista številka 4, s katerim se ugotavlja delovna uspešnost ravnatelja srednje šole, ki izvaja enega od naslednjih programov:

- program(e) nižjega poklicnega oziroma srednjega poklicnega izobraževanja;
- program(e) srednjega tehniškega oziroma strokovnega izobraževanja, poklicno-tehniškega izobraževanja oziroma poklicnega tečaja;
- gimnazijski(e) izobraževalni(e) program(e) oziroma program maturitetnega tečaja.

Takih ravnateljev in ravnateljic je v Sloveniji 93. Od tega 50 ravnateljev in 43 ravnateljic.

Nato primerjam skupine šol, ki izvajajo posamezne programe. Med seboj primerjam tudi ravnatelje, ki imajo enak naziv, so enakega spola, približno enake starosti, imajo enako izobrazbo in vodijo srednjo šolo približno enake velikosti po številu oddelkov in zaposlenih na šoli.

### Raziskovalne metode in tehnike:

- Primarna analiza. Analiza pravnih virov (zakonov, podzakonskih aktov in ostalih pravnih predpisov) s področja šolske zakonodaje.
- Sekundarna analiza. Analiza pisnih virov, knjig, zbornikov, člankov in drugega, s katerimi predstavim temeljna spoznanja o obravnavani temi.
- Kvantitativna analize podatkov iz Ocenjevalnih listov za ugotavljanje delovne uspešnosti ravnatelja srednje šole za leto 2007. Primerjam rezultate, izražene z deležem, ki so jih ravnatelji dosegli znotraj merila kakovosti in strokovnosti izvajanja dela in sicer za kakovost izvedbe programa, spremljanje in razvoj zaposlenih, obseg in kakovost sodelovanja z organi zavoda, s starši, dijaki in z ustanoviteljem ter za sodelovanje oziroma vključenost zavoda v življenje in delo v lokalnem in regionalnem okolju. S tem dobim povprečno oceno za ovrednotenje posameznih ravnateljevih nalog.

## 2 MANAGEMENT V JAVNEM SEKTORJU TER NA PODROČJU ORGANIZACIJE IN VODENJA ŠOLE

### 2.1 MANAGEMENT V JAVNEM SEKTORJU

»Management je kot proces doseganja organizacijskih ciljev s pomočjo sodelavcev in s pomočjo čim bolj učinkovite in uspešne porabe ostalih organizacijskih resursov« (Certo 1999, 7). Navedeno opredelitev avtorja Certa lahko interpretiramo kot najpogostejšo in najsplošnejšo razlago managementa.

Upravno-organizacijska smer opredeljuje management kot dejavnost upravljanja in organiziranja in manj v smislu vodenja. Njen utemeljitelj Fayol je opredelil pet najpomembnejših funkcij managementa in sicer (Fayol v Stare 2006, 30):

- planiranje, ki pomeni opredeljevanje ciljev in načinov za njihovo uresničevanje;
- organiziranje tako človeških kot materialnih virov in ustvarjanje ustreznih medsebojnih odnosov, ki omogočajo izvajanje načrtov za doseganje zastavljenih ciljev;
- ukazovanje oziroma vodenje poslovanja in zapovedovanje. Vodja mora vplivati, motivirati in usmerjati zaposlene za ustrezno opravljanje njihovih nalog in s tem za doseganje skupnih ciljev. Gre za tako imenovani management človeških virov;
- usklajevanje in nadziranje, s čimer se izvaja kontrola in analiza doseženega ter na tej osnovi ukrepi z ustreznimi sankcijami.

Iz posameznih navedenih funkcij lahko izpeljemo funkcijsko opredelitev managementa: »Management je proces planiranja, organizacijskega vodenja, kontrole ljudi in vseh razpoložljivih resursov za doseganje postavljenih ciljev«. Pod pojmom vodenje pa se razume funkcijo managementa, s katero se usmerja sodelavce s tem, ko se vpliva na njihovo obnašanje in interakcije v skupinah in med njimi, da se doseže in uresniči postavljene cilje. Elementi, kot sta planiranje in vodenje, se torej pojavljajo tako pri managementu kot pri vodenju, le da se pri slednjem le ti vedno povezujejo zgolj s posameznikom ali skupino (Kovač 2004, 16-17).

Poleg tega je Fayol opredelil še 14 temeljnih načel organizacije in managementa, ki morajo biti upoštevani v praksi in to so: avtoriteta in odgovornost, delitev dela, disciplina, enotnost usmerjanja, enotnost ukazovanja, enotnost osebja oziroma duh skupnosti, nagrajevanje osebja, načelo centralizacije, iniciativa, red, pravičnost, skalarno načelo hierarhije in stalnost osebja (Fayol v Stare 2006, 31).

V razvitih državah so v 80-ih začeli ugotavljati, da lahko številne tehnike in metode sodobnega managementa uporabijo tudi v javnem sektorju in s tem posodobijo delovanje javnega sektorja ter izboljšajo njegovo učinkovitost. Mnoge države so se sprva lotile reform predvsem z namenom, da bi znižale javne izdatke in povečale kakovost storitev ter hkrati ohranile njihov obseg. Večina reform je vsebovala elemente in izkušnje za doseganje učinkovitosti poslovanja, ki jih imajo podjetja v zasebnem sektorju. S tem so se osredotočile na usmerjenost k rezultatom in spodbujanju tekmovalnosti, usmerjenosti k uporabnikom javnih storitev, k prenovi delovnih procesov, decentralizaciji, k uporabi sodobnih tehnologij in novim načinom vodenja, ki bi spremenili organizacijsko kulturo. Javni sektor naj bi tako z uvajanjem načel profesionalnosti, strokovnosti, politične nevtralnosti in transparentnosti dosegel večjo učinkovitost.

Pri nas pa se je pomembnost managementa za učinkovito delovanje javnega sektorja pojavila predvsem po odločitvi Republike Slovenije, da pristopi k Evropski skupnosti in je skladno s procesom vključevanja vedno bolj pridobivala na pomenu. S sodelovanjem v evropskem prostoru in svetovnem gospodarstvu smo bili tako kot ostale države prisiljeni, da se poleg zasebnega sektorja izboljša konkurenčen javni sektor.

V Sloveniji se za opredelitev javnega sektorja v praksi uporablja njegova določitev v 1. členu Zakona o javnih uslužbencih in v 2. členu Zakona o sistemu plač v javnem sektorju. V skladu s tem javni sektor sestavljajo:

- državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti,
- javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi,
- druge osebe javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti.
-

V področje javnih zavodov nadalje sodijo vse organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, otroškega varstva, kulture, športa, socialnega varstva, invalidskega varstva, zdravstva, socialnega zavarovanja in drugih dejavnosti, katerih cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička (Zakon o zavodih, 1. člen).

Za področje javnih zavodov je pristojno Ministrstvo za javno upravo, ki glede njihove sistemske ureditve podaja mnenja in stališča ter razlage, kadar pa se zadeva nanaša na področje šolstva, je pristojno Ministrstvo za šolstvo in šport. Ta je namreč v skladu z Zakonom o državni upravi pristojen za naloge s področja vzgoje, osnovnega, srednjega in višjega šolstva ter športa.

Po vzoru razvitih držav smo se tudi v Sloveniji lotili reform javnega sektorja, kar je povzročilo modernizacijo javne uprave. Iz tega razloga se je oblikovala Strategija nadaljnega razvoja javne uprave v Sloveniji, ki je postala in je še zmeraj usmerjenost v uvajanje načel in vrednot »novega javnega managementa«. Gre za težnjo k povečanju učinkovitosti javne uprave, kakovosti njenih storitev, njene odprtosti in preglednosti ter težnjo k doseganju večjega zadovoljstva državljanov in pravnih oseb kot uporabnikov njenih storitev. Predvsem je pomembna kakovost te učinkovitost in uspešnost delovanja javne uprave, saj je od tega v veliki meri odvisna tudi kakovost izobraževalne politike. Na področju šolstva je eden od ključnih nosilcev nadaljnega razvoja Ministrstvo za šolstvo in šport, ki vizije in cilje razvoja, pomembne za uspešno managersko prakso, predvsem glede uspešnosti in učinkovitosti, kakovosti in odzivnosti, posreduje dalje v šole. S spremembami v politični sferi ter z družbeno ekonomskim in kulturnim razvojem Slovenije se je tako spremenilo tudi izobraževanje v šolstvu. Glavna reforma šolskega sistema je potekala med 1996 in 2000. Prizadevala si je predvsem za čim večje število izobraženih državljanov in čim višji nivo njihove izobraženosti. Največji delež k temu je prispeval Program Phare, v okviru katerega se je vzpostavilo dualni sistem, poklicni tečaj in višje strokovne šole.

## **2.2 VODENJE KOT SESTAVNI DEL MANAGEMENTA**

Literatura opredeljuje vodenje kot eno od štirih funkcij managementa, ki zajema celoto znanja in usposobljenosti za usmerjanje posameznika, skupine in ostalih organizacijskih virov k zastavljenim ciljem. Zaradi vedno večjega pomena v zadnjem desetletju pa ga mnogi vedno bolj vidijo kot samostojno funkcijo.

Obstajajo številne opredelitve vodenja, glede na to, kaj želi določen avtor poudariti. Nekateri se osredotočajo na sposobnosti vodenja, drugi na smer vplivanja, cilje in podobno. Najpogostejša in najsplošnejša opredelitev je, da je vodenje vplivanje na skupino ljudi, da ti s sodelovanjem pripomorejo k zelenemu cilju. Pri tem gre za vplivanje kot skupek številnih elementov, kot so motiviranje, usmerjanje, usposabljanje, preprečevanje in reševanje konfliktov, dogovarjanje idr.

Vodenje je proces, ki ga določajo interakcije med vodjo, sledilci in okoliščinami. Preučujemo ga lahko iz vseh teh treh perspektiv, saj tako osebne poteze, vrednote, motivacija in vedenje vodij kot tudi osebne poteze, vrednote, izkušnje, obnašanje in kohezivnost sledilcev močno vplivajo na vodenje. Poleg njih pa je končni izid odvisen tudi od zunanjega okolja, organizacijske klime, kulture in značilnosti nalog.

Poudarja se predvsem management kot kontroliranje, ukazovanje in sistematičnost, vodenje pa zaznamujejo usmerjanje sodelavcev s pomočjo vizije, inspiracije in zgleda. Obstajajo pa vendarle avtoritativni stili vodenja, ki temeljijo na odnosu nadrejenosti in podrejenosti in na čisti materialni stimulaciji. Glede na to je vodenje lahko ukazovanje in nadziranje. Od situacijskih dejavnikov je odvisno, kateri stil vodenja je učinkovit in uspešen.

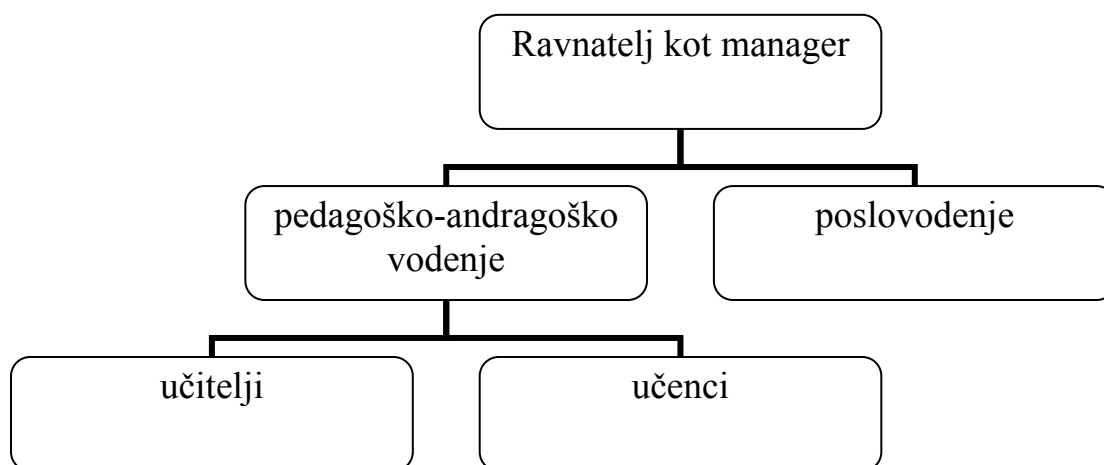
Številni avtorji opredeljujejo razliko med managementom in vodenjem tudi glede na odnos do ciljev. Vodenje kot del managementa zagotavlja doseganje ciljev celotne organizacije in je naravnano k usmerjanju drugih v izvrševanje nalog. Pri vodenju kot leadershipu pa gre predvsem za vplivanje na vedenje ljudi, da bi dosegli cilje, ki ni nujno, da so cilji organizacije. Gre predvsem za sposobnost vplivanja na tiste, ki opravljajo dodeljeno nalogo.

## **2.3 MANAGEMENT V IZOBRAŽEVANJU**

Management v izobraževanju se je pojavil v začetku osemdesetih let na pobudo strokovnjakov za industrijski management. Sprva njegov prodor v šolstvo ni bil lahek, saj se šola še danes loči od ostalih organizacij ravno po tem, da poskuša preživeti z najmanjšim vmešavanjem managementa. Današnji razmah managementa v šolstvu je bil mogoč le zato, ker ni ogrozil učiteljeve in ravnateljeve profesionalnosti, česar so se vsi tako bali, temveč jim je z novimi orodji pomagal uresničiti pedagoška znanja in doseči temeljne cilje vzgoje in izobraževanja. Kljub vsemu ponekod še vedno obstaja predstava, da je namen managementa v izobraževanju obvladovanje učiteljev in trženje oziroma pridobivanje denarja in sponzorjev. Tako mišljenje je zmotno. Namen je namreč optimalno izvajanje kurikuluma, določanje prioritet, povezovanje učiteljev, delo z ljudmi, sodelovanje s starši in okoljem, uresničevanje skupne vizije šole in prepoznavanje šibkih in dobrih točk šole (Koren 1999, 12).

Sprva je bil poudarek predvsem na delu ravnateljev, v zadnjih letih pa se je pozornost preusmerila na vse strokovne delavce in na učinkovitost šole. Management šole danes predstavlja vodstvo šole in sicer direktor, ravnatelj, pomočnik ravnatelja, vodja enote oziroma podružnice. Odgovorni so za določitev politike šole, ki mora biti usmerjena v čim večjo kakovost storitev. Kakovost v tem primeru pomeni skladnost s potrebami in pričakovanji. Izraža se z usposobljenostjo dijaka ob koncu šolanja, kakovostjo vzgojno-izobraževalnega procesa, kakovostjo vodenja šole in njenim sodelovanjem z okoljem. To ustvarja kakovostno šolo kot institucijo, ki s svojimi storitvami zadovoljuje potrebe in pričakovanja pedagogov, delavcev, staršev, učencev in okolja. Management šole pa je tisti, ki mora strateško načrtovati in tudi uresničevati strategije. Določiti mora stopnjo kakovosti storitev, podobo šole, način spremljanja in doseganja načrtovanih ciljev in odgovornosti zaposlenih pri uresničevanju zastavljene politike kakovosti ter navsezadnje zagotoviti zadostna in primerna sredstva za doseg kakovosti. Na koncu pa je veliko odvisno od načina komunikacije med sodelavci, med managementom in izvajalci ter v komunikaciji z učenci (Širec 1999, 127-131).

Slika 2.1: *Management v izobraževanju*



Skozi management vidimo ravnatelja kot funkcijsko sestavljenko pedagoško-andragoškega vodje za organiziranje, načrtovanje in delo z ljudmi skozi vodenje in kot poslovodjo za načrtovanje in izvajanje finančnega načrta, za samokontrolo in kontrolo vsega dogajanja v šoli in rezultatov v njej. Vsako šolsko leto se spremenijo okoliščine (število učencev, strokovni profili učiteljev, omejitve okolja ipd.), zato je izobraževanje enkratni proces, ki vsako šolsko leto poteka drugače. Management šole mora zato organizacijsko strukturo prilagajati okoliščinam in vnaprejšnjim danostim. Predvsem mora uporabljati drugačne metode vodenja za učitelje in za učence. Potrebno je ravnateljevo videnje celosti. Na osnovi tega mora ravnatelj skozi managersko funkcijo delovati kot sestavljenka osebnostnih lastnosti, ki jih sprejemajo in priznavajo vsi zaposleni kot notranjo avtoriteto ravnatelja, ki teži k urejenosti in popolnosti strokovnjaka in osebnosti.

Predvsem je od posamezne šole odvisno ukvarjanje zaposlenih z managementom. Nekatere šole gojijo avtokracijo oziroma management enega. Ravnatelj tu prevzame vse managerske naloge. S tem deluje sam, sprejme odločitve, prevzame odgovornost in sprosti čas pedagoških delavcev za poučevanje. Hkrati je ravnatelj preobremenjen s kupom drobnih administrativnih nalog in zato ne more učinkovito obvladati več učiteljev in prevzeti polno skrb za več področij v organizaciji dela. Tako obstaja nevarnost, da avtokracija preide v diktatorstvo.

Na drugi strani imamo šole, ki delujejo po načelu avtonomije. Delo porazdelijo na manjše enote, s tem da poverijo posameznikom ali skupini, da opravi ali obvlada zaupano nalogo. V tem primeru je treba že na začetku leta vso dejavnost šole enakomerno razdeliti med učitelje.



Če tako vsak prispeva svoj delček, je koordinacija minimalna. Toda taka šola kot celota težko obvladuje vse pristojnosti in naloge, saj je preveč odvisna od ljudi. Avtonomija se zato lahko sprevrže v anarhijo. (Koren 1999, 12-14).

Na splošno lahko govorimo o managementu pri organizaciji vodenja šolstva in šol le, v kolikor se upošteva avtonomija šol in učiteljev, kolikor se omogoči šolska programska različnost in se prisluhne željam potrošnikov oziroma staršem in potrebam gospodarstva, kar vodi v konkurenčnost.

### **2.3.1 PARTICIPATIVNI MODEL MANAGEMENTA V ŠOLSTVU**

V zadnjih nekaj desetletjih se tudi v šolstvu vedno bolj uveljavlja participativni model managementa. Zagovarja participacijo kot enega vodilnih principov šolskega vodenja in hkrati kot sredstvo za povečanje uspešnosti in kvalitete dela. Spodbuja stimulacijo na delovnem mestu, zanima se za vrednote okolja, interese in prizadevanja posameznega človeka, za njegovo strokovno usposobljenost, ustvarjalnost, znanje in osebnostne lastnosti in značilnosti. Participativni model tudi upošteva možne zaplete in konflikte med ljudmi kot posledico različnih pričakovanj in vrednot. Zato veliko pozornost namenja medčloveškim odnosom. Poudarja predvsem vzdrževanje čim tesnejših stikov med ravnateljem, učitelji in drugimi zaposlenimi zaradi usklajevanja njihovih pogledov o skupnih nalogah, ciljih in problemih dela na posameznih področjih ter zaradi vzpostavljanja medsebojnega zaupanja in razvijanja kolegialnosti, ki sta pomembna faktorja za uspešnost dela.

Resman navaja štiri temeljna izhodišča participativnega modela vodenja, ki pogojujejo njegovo kvaliteto (Resman 1993, 462):

- vključevanje vseh zaposlenih v oblikovanje razvojne vizije šole,
- ustvarjanje zaupanja po vertikali: med vodstvom šole in učitelji ter ostalimi zaposlenimi,
- timsko delo,
- izraba strokovnih znanj in izkušenj vseh zaposlenih.

Še vedno pa obstajajo težave in ovire za večji razvoj in upoštevanost participativnega managementa. Najprej je vse odvisno od koncepta in šolske politike ter organiziranosti. Gre za to, kolikšna je stopnja avtonomije šole in učiteljev in katera organizacijska in vsebinska področja lahko ti oblikujejo po svoji zamisli. Šolska politika je na splošno naklonjena participaciji, vendar z institucionalizacijo izobraževanja država le-te nikoli v celoti ne bo izpustila iz svojih rok in jo s tem prepustila prostemu trgu. Še posebej to velja za financiranje na šolskem področju. V šoli se poleg neposrednih interesov staršev zadovoljujejo tudi splošnejši nacionalni interesi, zato jih država vedno znova omejuje z zakoni, predpisi in normativi. Težave nastajajo tudi zaradi pomanjkanja ustrezne izobrazbe in usposobljenosti ravnateljev in učiteljev za to obliko vodenja, zato pri uvajanju tega modela niso uspešni. Tretja kategorija pa so težave, ki izvirajo iz zaposlenih. Največkrat gre za nepripravljenost učiteljev, da bi poleg poučevanja učencev sodelovali še pri dodatnih nalogah. Tak način dela naj bi jih prezasičil z odločanjem. Pogosto pa so učitelji nenaklonjeni participaciji tudi zaradi pomanjkanja profesionalnih pristojnosti, strokovne šibkosti ali pomanjkanja specialnega znanja. V tem primeru se jim bodisi že z zakonodajo daje premalo pristojnosti bodisi dejansko razpolagajo s premalo znanja, da bi lahko prispevali k rešitvi problemov in vprašanj. Razumljivo jim zato upade motivacija za sodelovanje pri timskem delu.

## **2.4 NALOGE RAVNATELJA**

Ravnatelj avtonomno vodi šolo v okviru obveznosti in pristojnosti, ki mu jih določa država z različnimi zakoni in pravili. Ravnatelj je odgovoren tudi svetu šole. Vsako leto mora le temu predložiti letni delovni načrt skupaj s finančnim načrtom ter poslovno in finančno poročilo šole za preteklo leto. Svet šole pa ga na podlagi uspešne realizacije delovnega načrta ocenjuje, odpravi ali ponovno imenuje.

Naloge ravnatelja bom predstavila v okviru treh splošno veljavnih vrst nalog vodij (Ule 2004, 341):

- i. Strokovne naloge. Ravnateljevo delo navzven je orientirano v izvrševanje nalog, ki jih ima po zadolžitvah in pristojnostih s strani države na podlagi predpisov, navznoter pa izvršuje sklepe organov šole. Za to pa potrebuje širok spekter znanj, kot so pedagoško-andragoško znanje, znanje upravljanja s človeškimi viri, znanje s področja javnih financ, pravniško znanje, managersko znanje itn.
- ii. Socialne naloge. Ravnatelj v okviru teh nalog z organiziranjem in koordiniranjem delitve dela med zaposlenimi, s kadrovanjem, z distribucijo informacij od zunaj, s predstavljanjem šole navzven in z razsojanjem v sporih in konfliktih znotraj šole skrbi za organizacijo življenja v šoli in socialno klimo med zaposlenimi in dijaki.
- iii. Psihološke naloge. Določene so s potrebami, zahtevami in željami, ki si jih dijaki in zaposleni v šoli prizadevajo zadovoljiti s pomočjo ravnatelja. Gre za njihove osebne in neuradne želje, včasih tudi ne javno izražene, ki naj bi jih zadovoljili preko ravnatelja.

#### **2.4.1 STROKOVNE NALOGE**

Ravnateljeve strokovne naloge in pristojnosti so opredeljene v vrsti zakonov, v podzakonskih aktih in drugih pravnih predpisih. Veljavna šolska zakonodaja in drugi predpisi, ki opredeljujejo ravnateljeve neposredne in posredne naloge v srednji šoli, so naslednji:

- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI),
- Zakon o zavodih,
- Zakon o gimnazijah,
- Zakon o glasbenih šolah,
- Zakon o maturi,
- Zakon o subvencioniranju dijaške prehrane,
- Zakon o šolski inšpekciji,
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS,
- Kolektivna pogodba za dejavnost VI v RS,
- Pravilnik o preverjanju in ocenjevanju znanja v srednjem izobraževanju,
- Pravilnik o vpisu v srednje šole,
- Pravilnik o šolskem koledarju za v srednjih šolah,

- Pravilnik o šolskem redu v srednjih šolah,
- Pravilnik o pripravništvu in strokovnih izpitih delavcev na področju vzgoje in izobraževanja,
- Pravilnik o upravljanju učbeniških skladov,
- Pravilnik o poklicni maturi,
- Pravilnik o splošni maturi,
- Pravilnik o zaključnem izpitu.

Glede na zgoraj navedeno šolsko zakonodajo in ostale predpise so temeljne naloge ravnatelja kot managerja:

- načrtovanje,
- organiziranje,
- **usmerjanje oziroma vodenje,**
- nadzorovanje.

Najpogostejše ravnateljeve naloge, odgovornosti in pristojnosti, ki se pojavljajo znotraj temeljnih nalog, pa lahko večinoma razvrstimo v skupino vodenja oziroma usmerjanja in zelo malo nalog v ostala področja. Najpogostejše naloge so torej določanje, odločanje, imenovanje oziroma razreševanje, sprejemanje, obveščanje, skrb, oblikovanje, predlaganje in dovolitev.

Med naštetimi nalogami, ki so ravnateljeva pristojnost, so, da predlaga, organizira, pripravi in skrbi za posamezne naloge ter da je pri tem odgovoren.

Ravnateljeva odgovornost je, da nadzoruje, spremlja, daje, vodi, oblikuje, obvešča in pridobi. Ravnateljeva neposredna dolžnost pa je, da odloča, določa, dovoljuje, izdaja, zadrži, prerazporedi, pooblašča, imenuje oziroma razrešuje, predstavlja in sprejema (Širec 1999, 84).

Pomembno je predvsem, da ravnatelj temeljito preuči z zakoni naložene naloge, opredeli prioritete in naloge, ki jih je smiselno s pooblastilom delegirati, ter naredi načrt kakovostnega spremljanja in vrednotenja. Pri tem je pomembno, da upošteva tudi naloge, naložene z Zakonom o delovnih razmerjih in z Zakonom o temeljnih pravicah iz delovnega razmerja. S tem načinom lahko korenito spremeni ustaljeno prakso.

Vsi navedeni zakoni in pravilniki predstavljajo instrumente, s katerimi makrookolje šol obvladuje šole in vpliva na aktivnost zaposlenih v šolah. Makrookolje v Sloveniji predstavlja državni nivo in sicer država s svojimi zakonodajnimi institucijami, vlado in parlamentom ter javni zavodi v pristojnosti Ministrstva za šolstvo in šport: Zavod RS za šolstvo, Andragoški center Slovenije, Šola za ravnatelje, Center RS za poklicno izobraževanje, Center šolskih in obšolskih dejavnosti in Republiški izpitni center. Velik pomen imajo tudi Pedagoška fakulteta in visoke šole, ki izobražujejo učitelje, ter strokovna združenja učiteljev, združenja ravnateljev, združenja staršev, politične stranke, civilna iniciativa in drugi.

Pomembno je tudi lokalno okolje, ki predstavlja šole tekmice glede vpisa učencev, in občine s političnimi in drugimi organizacijami ter društvi. Sodelovanje je nujno, saj je potrebna vključitev predstavnikov okolja v organe šole ter staršev in drugih v vzgojno-izobraževalno delo. Potrebna je komunikacija, da se doseže kolektivni uspeh in uspešnost posameznega dijaka. Ravnatelj mora zato skrbno izbrati obliko sodelovanja, da bo temeljilo na medsebojnem zaupanju in uresničilo medsebojna pričakovanja. Le tedaj je sodelovanje lahko uspešno. V naši zakonodaji sta na lokalni ravni opredeljena dva organa, ki civilni družbi omogočata vpliv na šolo, in sicer svet staršev in svet šole.

## **2.4.2 SOCIALNE NALOGE**

Primarna naloga ravnateljev, opredeljena v Zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (v nadaljevanju: ZOFVI), je pedagoško vodenje oziroma spremljanje pedagoškega dela. Ravnatelji morajo biti osrednji spremljevalci vzgojno-izobraževalnega procesa. Njihovo pedagoško vodenje se navezuje na načrtovanje in organiziranje vzgojno-izobraževalnega dela in s tem opredelitev poslanstva šole, vodenje kurikuluma, uvajanje inovacij, spremljanje poučevanja, spremljanje in spodbujanje napredka pri pouku in učencev samih ter na ustvarjanje klime. Pomembno je, da v okviru te funkcije zagotavljajo ustrezne pogoje za nemoteno delo in ustrezno klimo za uspešno učenje in poučevanje. ZOFVI ravnateljem tudi nalaga, da spodbujajo poklicno napredovanje strokovnih delavcev. To jim podeljuje v okviru pristojnosti, da lahko predlagajo napredovanje v nazive na podlagi ocenjevanja delovne uspešnosti, odločajo o napredovanju v plačilne razrede, določajo sistematizacijo delovnih mest in odločajo o sklepanju delovnih razmerij. Po drugi strani pa odločajo tudi o disciplinski odgovornosti delavcev. Prav tako so pristojni za organiziranje mentorstva pripravnikom in spremljanje dela strokovnih delavcev. Ravnatelj jim pri tem

svetuje, rešuje z njimi stiske, interese, potrebe, prednosti in pomankljivosti in se s tem zavzema za kakovostno poučevanje.

Z vključevanjem Slovenije v Evropsko unijo smo sprejeli tudi filozofijo vseživljenskega učenja. Na podlagi tega sta se začeli didaktična prenova poklicnega in strokovnega izobraževanja in didaktična prenova gimnazij. Gre za dolgoročno procesa, ki zasledujeta predvsem naslednje cilje (Žakelj 2004, 1):

- povečati fleksibilnost,
- uresničevati cilje in načela kurikularne prenove (povečati kvalitetno in trajno znanje, omogočiti in razvijati samostojnost dijakov, spodbujati ustvarjalno, aktivno in kritično mišljenje dijakov)
- v sodelovanju z učitelji razvijati sodobne pristope poučevanja in učenja za posamezne predmete,
- zaokrožitev instituta socialnega partnerstva (neposreden interes delodajalcev za razvoj kadrov),
- razvijati sodelovanje med šolami in Zavodom RS za šolstvo ter Državnim izpitnim centrom (strokovna pomoč in podpora javnih zavodov šolam).

Ravnatelji so v tem primeru zastopniki transformativnega modela šole. Take šole imajo visoko stopnjo demokratične kulture, saj v njih prevladuje odprta klima učeče se organizacije, ki zadovoljuje učne potrebe vsakega dijaka. Pouk je usmerjen v interese in aktivnost dijakov, v upoštevanje specifičnih sposobnosti dijakov, v spodbujanje različnih vrst znanj in v fleksibilno mišljenje dijakov. So avtonomne šole v mreži šol s prožno organizacijo dela. Prizadevajo si za visoko stopnjo univerzalne pismenosti in za uvajanje nove kulture preverjanja in ocenjevanja znanja. Naloga ravnatelja je torej, da nenehno prispeva k razširjanju odlične didaktične kulture šole, ki jo vodi. Poudarek pa da na nacionalno, internacionalno, skupno evropsko in globalno kulturo. K temu veliko pripomore tudi vzpostavitev informacijske tehnologije. (Novak 2006, 5-6).

Če ravnatelj razume zavod kot učečo se organizacijo in učenje kot vrednoto, potem tudi svoje sodelavce ceni, jih spodbuja k osebni in strokovni razvoju, k odkritemu sporazumevanju in vzpodbujanju zaupanja in sodelovanju in ne tekmovanju (Koren 1999, 164-168). Ravnatelj kot vodja se mora seveda zavzemati za strategije v različnosti. To namreč vodi k izkoristku človeškega potenciala v šoli. Tekmovalnost je dobrodošla le, če je prisotna kot enotna

tekmovalna vnema ravnatelja in strokovnih aktivov, da bi čim boljše izpolnili letni program in povečali kakovost izvedbe programa šole, kar se najbolje kaže v težnji, da bi maksimizirali uspeh na zaključnih oblikah preverjanja znanja, ki so potrebne za dokončanje izobraževanja po posameznem programu, in povečali prehodnost dijakov po posameznih letnikih. S tema dvema kriterijema namreč šole med seboj največkrat konkurirajo pri vpisu novih dijakov. Pomembno je torej vzpostavljanje odnosov za konkurenčno prednost znotraj in zunaj šole. Torej sta pomembni tako sodelovalna kot tudi tekmovalna kultura, saj to šolo ohranja v nenehnem gibanju.

Iz tega sledi, da uspešno vodenje ravnatelja ni odvisno le od strokovne in pedagoške usposobljenosti. Izreden pomen imajo ravnateljeve osebnostne lastnosti. S tem je danes trdi management prerasel v mehki management, ki poudarja humanistični management. Ta pod zaželene lastnosti ravnatelja kot pedagoškega vodja smatra pozitiven odnos do vodenja, sposobnost družbene percepcije, objektivnost, empatijo, fleksibilnost, pravičnost, strokovnost, pedagoško-psihološko usposobljenost, doslednost in interes za pedagoški kolektiv in učence. Ravnatelj naj bi bil skupek vseh teh lastnosti s poudarjeno strokovnostjo, podprto z osebnim delovanjem visoke čustvene, socialne, kognitivne in organizacijske inteligentnosti, kar mu omogoča visoko stopnjo integriranosti v notranje in zunanje okolje. Le tako lahko postreže s celovitim zbiranjem vrednot, norm, predstav in prepričanij in s tem deluje in vpliva na resnične vrednote, pobude in potrebe zaposlenih in učencev. Tako določa načine obnašanja in odzivanja posameznikov in celotne delovne sredine. To vse se torej odraža in čuti v čustveni energiji, optimizmu, predanosti, odločnosti, strpnosti, obzirnosti ipd. Navsezadnje mora biti vzgojno-izobraževalni zavod čustvena, socialna in inteligentna organizacija, v kateri imajo pomembno vlogo empatija, pobude, prilagodljivost in prepričljivost. To so tiste pomembne lastnosti pedagoškega vodje, ki spreminjajo odnose v smeri k pogovorom in izražanjem dejanskega mnenja o dogajanju. To je hkrati učinkovit pristop, ki usmerja šole v kakovostne storitve. Pogosto se zato ob tem pojavljajo mnenja, da ravnatelj ne more biti uspešen pedagoški vodja, če ne izhaja iz pedagoških vrst in nima vsaj 10 let prakse v razredu pri delu z dijaki.

### **2.4.3 PSIHOLOŠKE NALOGE**

Ravnatelj v očeh učencev in učiteljev predstavlja funkcionalno in organsko celoto ter s tem identifikacijsko figuro šole. Hkrati je nosilec odgovornosti za delovanje zaposlenih, zato v primeru neuspehov šole izpade kot »grešni kozel«. Tako ravnatelj predstavlja vsem zaposlenim psihološko oporo, saj ti nanj prenesejo krivdo za neuspeh učencev in zmanjšajo občutek lastne krivde. Zato je zelo pomembno, da ravnatelj skrbi tudi za dobro počutje vseh učencev in zaposlenih v šoli, jim daje občutek varnosti in samozaupanja in potrditve. Ravno zaradi tega psihološke naloge predstavljajo odločilne kriterije, po katerih zaposleni izbirajo ravnatelja.

V primeru, da ravnatelj izjemno dobro izpolnjuje psihološke naloge, mu zaposleni in učenci pripišejo vlogo karizmatičnega ravnatelja.

### **2.5 PROFIL RAVNATELJA**

Profil vodje v javnem sektorju se največkrat opredeli na podlagi sistematizacije delovnih mest oziroma glede na zahteve in pričakovanja, ki izhajajo iz konkretnega delovnega mesta vodje. Gre za potenciale, s katerimi se opredeli idealnega vodjo. V mojem primeru je treba torej upoštevati specifične zahteve ravnateljske funkcije.

Potenciale idealnega ravnatelja lahko opredelimo s kompetencami. Kompetence so namreč vse sposobnosti posameznika, njegove navade, spretnosti, znanje, posebnosti, odlike, interesi, motivacija in nagnjenja, ki so potrebna za uspešno delovanje, izvrševanje nalog in uresničevanje ciljev. Kompetence so temeljne karakteristike, ki so globoko vtisnjene v posameznikovo osebnost in na podlagi tega lahko kompetenca napove posameznikovo vedenje v različnih situacijah in delovnih nalogah (Stare 2006, 132-133). V mojem kontekstu s pojmom kompetence razumem predvsem znanja, veščine in spretnosti, sposobnosti in osebnostne značilnosti, ki so potrebne za ravnatelja, da čim bolje opravlja vodstveno funkcijo v šoli.

Z upoštevanjem, da je za opravljanje funkcije ravnatelja potrebno določeno znanje in značilnosti, lahko njegove spretnosti delimo na (Staničić 2002, 170):

- tehnične spretnosti, kot določena stopnja ravnateljeve strokovne kompetence za vodenje;



- socialne spretnosti, ki se navezujejo na spretnosti ravnatelja v komuniciranju in spodbujanju zaposlenih k delu za doseg zastavljenih ciljev;
- konceptualne oziroma strategijske spretnosti, kot sposobnost ravnatelja, da vidi šolo kot celoto v širšem smislu in njeno odvisnost od dejavnikov iz okolja;
- spretnost oblikovanja, kot sposobnost ravnatelja, da po zaslugi zgoraj naštetih spretnosti zazna in tudi ponudi realno in uresničljivo rešitev problema, s katerim se sooča šola.

Iz opisa treh vrst nalog ravnatelja in zgoraj naštetih spretnosti lahko izluščimo šest medsebojno povezanih kompetenc, ki sestavljajo kompetenčni profil ravnatelja:

❖ Strokovna kompetenca.

Obsega poklicno izobrazbo in usposobljenost ter delovne izkušnje in znanje o organizaciji pedagoškega procesa, o šolski zakonodaji, spretnosti s področja vsebine oziroma dejavnosti dela (programiranje in didaktično oblikovanje učnega dela), poznavanje metod in tehnik dela in sposobnost uporabe le teh pri opravljanju dela, vedenje o vzgojno-izobraževalnem procesu, strateško razmišljanje, sposobnost analiziranja in vrednotenja vzgojno-izobraževalnih rezultatov itn.

Uvid v vodenje šole in specifične izkušnje lahko dobi bodoči ravnatelj že kot pomočnik ravnatelja. Za pomočnika si ravnatelj ponavadi izbere najuspešnejšega učitelja. Kljub temu, da je izbrani učitelj uspešen v podajanju znanja učencem, pa se kot pomočnik ravnatelja znajde v popolnoma novi vlogi. Zato je pomembno dobro sodelovanje z ravnateljem, da se seznanita s čim več področji ravnateljevega dela in pridobi menedžerske izkušnje. Funkcijo vršilca dolžnosti ravnatelja lahko opravlja 1 leto, nato nastopi mandat ravnatelja šole.

Po 53. členu ZOFVI je lahko za ravnatelja javne šole imenovan kandidat z najmanj visokošolsko izobrazbo in izpolnjuje druge pogoje za učitelja ali svetovalnega delavca na šoli. Ravnatelja imenuje svet šole. Pred odločitvijo o izbiri kandidata za ravnatelja si mora pridobiti o vseh kandidatih, ki izpolnjujejo pogoje, mnenje učiteljskega zbora, mnenje sveta

staršev in v srednji šoli tudi mnenje dijakov. Po izboru kandidata pa svet pošlje obrazložen predlog za imenovanje še v mnenje ministru.

Ravnatelj mora imeti opravljen ravnateljski izpit, ki ga izvaja Šola za ravnatelje. Ob nastopu mandata pa mora imeti ravnatelj srednje šole najmanj pet let delovnih izkušenj v vzgoji in izobraževanju.

❖ Osebna kompetenca.

Obsega ravnateljevo sposobnost sodelovanja in odkritega ter pozitivnega pristopa do vseh zaposlenih na šoli in učencev ter sposobnost konstruktivno sprejemati kritike. Predstavlja značilno obnašanje, reagiranje in doživljanje ravnatelja (refleksivnost in samorefleksivnost, kreativnost, iniciativnost, motivacija, iskrenost, fleksibilnost, notranja stabilnost, lojalnost, tolerantnost, delavnost, potrpežljivost in karizmatičnost).

❖ Socialna kompetenca.

Obsega ravnateljevo spretnost pri delu z zaposlenimi, vzdrževanje medosebnih odnosov z osebami znotraj in zunaj šole za doseganje zastavljenih nalog, sposobnost in spodbujanje komuniciranja in delovanja v timu, komunikacijo v tujih jezikih, prepoznavanje in upoštevanje individualnih vrednot, sposobnost uporabe pravega stila vodenja, zmožnost reševanja konfliktov in timsko delovanje.

❖ Razvojna kompetenca.

Vključuje znanje ravnatelja za oblikovanje vizije razvoja šole in uvajanje inovacij, poznavanje potreb uporabnikov šole, sposobnost organizacije dela v šoli, poznavanje finančnega managementa šole ter administrativnega in upravnopravnega poslovanja.

❖ Akcijska kompetenca.

Nanaša se neposredno na akcijsko delovanje ravnatelja v šoli in njeni okolici. Obsega sposobnost uporabe pravih rešitev v konkretnih primerih, obvladovanje projektnega delovanja, prezentiranje, spodbujanje za delo z osebnim zgledom in z jasno postavljeno vizijo, upoštevanje prispevka zaposlenih ter zagotavljanje pogojev za uresničevanje ciljev šole.

❖ Informacijska kompetenca.

Ravnatelj je tudi poslovodni organ šole, ki potrebuje poslovne informacije, da se lahko pravilno odloča, hitro in pravilno odziva na spremembe in nevarnosti ter spremembe tudi sam

narekuje. Pravočasne in prave informacije torej pripomorejo k boljšemu opravljanju ravnateljevega dela. Še posebej je to pomembno v času, ko se šole borijo za učence, pri čemer je pomembna konkurenčna prednost med šolami. Veliko vlogo ima pri tem informatizacija šole, s katero se v šole uvaja informacijsko komunikacijsko tehnologijo. Gre za uvajanje orodij za informiranje, komuniciranje, povezovanje z viri znanja, učnimi laboratoriji in s spletnimi stranmi. S pomočjo teh ravnatelji v večji meri komunicirajo elektronsko, kar prispeva k večji ažurnosti, vendar to ne sme nadomeščati osebnih stikov z učitelji in učenci. Klasično komuniciranje tako le nadgradijo z izmenjavo podatkov in izkušenj med šolami ter s prenašanjem podatkov in stališč na učitelje in učence. Tako se tudi ti v primeru zadržkov odzivajo pogosteje. Še posebej pomembno vlogo lahko igra komunikacija preko foruma, ki ravnatelju omogoča, da izve stvari, ki mu jih učitelji in učenci drugače ne bi osebno povedali. S tem lahko ugotavlja učno klimo in nanjo pravočasno reagira, če je le ta nezaželen.

Ravnatelj je obenem tudi manager šole, zato je pristojen za karierni razvoj zaposlenih in s tem za »učecho se šolo«. Prav to mu olajša informatizacija šole, s katero lahko omogoči elektronske vire znanja in mreženje znanja oziroma pretok znanja med zaposlenimi. S tem zmanjša udeležbo zaposlenih na seminarjih in stroške, ki ob tem nastanejo.

Za vsakega dobrega ravnatelja je torej potrebna stalna in hitra oskrba z aktualnim znanjem. Informatiziran ravnatelj ima tako prednost pred drugimi, saj je usmerjen v prihodnost.

Posamezne kompetence imajo različen in spremenljiv pomen za poklicno vsakodnevno delo. To je odvisno od konkretne delovne naloge ravnatelja, udeležbe drugih sodelavcev, zahtev okolja in situacij.

### **3 TEORIJE VODENJA**

Empirično raziskovanje učinkovitosti in uspešnosti stilov vodenja je pripeljalo do nastanka posameznih teorij vodenja. Obstaja vrsta pristopov, študij in proučevanj na področju vodenja ljudi, kar tudi pomeni, da ni možna enoznačna opredelitev uspešnega vodenja ljudi, ker bi bila le ta namreč preveč poenostavljena. V nadaljevanju bom predstavila teorije in pristope, ki so relevantni za vsebino te diplomske naloge.

#### **3.1 TEORIJA OSEBNOSTNIH LASTNOSTI**

Teorijo osebnostnih značilnosti in karakteristik vodij nekateri imenujejo tudi dispozicijska teorija vodenja. Prisotna je že od najstarejšega obdobja človekove zgodovine pa vse do danes. Temelji na tem, da se lahko učinkovitost vodij razloži na podlagi osebnostnih lastnosti (Stare 2006, 49-51). Osebnostnih lastnosti je zelo veliko, zato se osebnost največkrat proučuje v okviru štirih velikih področij osebnosti: temperament, značaj, sposobnosti in telesna zgradba (konstitucija). Temperament zajema značilne načine in oblike ravnateljevega čustvovanja in obnašanja. Značaj opredeljuje bolj vsebino ravnateljevega vedenja. Sposobnosti ravnatelja pa tiste njegove osebnostne značilnosti, ki predstavljajo potencial za dosežke in za uspešnost. So psihofizične lastnosti, ki poleg motivacije, znanja in drugih lastnosti vplivajo na njegovo uspešnost vodenja in stopnjo dosežkov. Na eni strani so tako njegove telesne sposobnosti (gibalne in statične) in na drugi strani duševne sposobnosti (umske in čutno-zaznavne).

Umske sposobnosti ravnatelja določajo njegova izobrazba, bistrost in izkušnje. Vedno bolj pa v ospredje prihaja mnenje, da je za storilnost in doseganje odličnih delovnih rezultatov na vodilnih mestih pomemben tudi skupek osebnostnih lastnosti pod skupnim imenom čustvena inteligenca. Pomeni namreč obvladovanje čustev oziroma izražanje čustev na primeren in učinkovit način, s katerim tudi ravnatelji omogočajo povezanost med zaposlenimi in njihovo usklajeno prizadevanje za doseg skupnih ciljev. Izredno pomembni sta predvsem dve sposobnosti – delovanje v skupini in prilagajanje spremembam. Merila novega vrednotenja so tako postale osebne kakovosti, kot je empatija, prilagodljivost, prepričljivost in prožnost. (Goleman 2001, 19). Že če je ravnatelj nespreten v medosebnih odnosih, lahko s tem zmanjša storilnost svojih podrejenih. Seveda pa mora obvladati splet več kot ene ali dveh spretnosti, da doseže visoko storilnost. Hkrati uspešnost v vodenju ne zahteva vedno več odličnosti v

spretnostih iz celotnega spektra, temveč da je vodja dovolj močan v tistih, s katerimi doseže kritično mejo uspešnosti. Vrhunec je odvisen tudi od pogostosti izkazovanja ključnih spretnosti, kakovosti njihovega udejanjenja in stopnje dovršenosti (Goleman 2001, 53). V Ocenjevalnih listih za delovno uspešnost ravnateljev srednjih šol so zato zajeti tisti kriteriji oziroma tiste čustvene spretnosti, ki so relevantne za kompetenčni model vodenja v srednji šoli. Hkrati pa ravnatelji za boljšo storilnost nujno potrebujejo povratno informacijo, da lažje vidijo, kako jih drugi ocenijo. Uspešni vodje se zelo dobro poznajo, zato je to neprecenljiv podatek. Zavest o sebi jim tako pomaga v nenehnem procesu izpopolnjevanja.

Ravnateljeve čustvene spretnosti bom predstavila na podlagi Golemanove opredelitve dveh vrst posameznikovih spretnosti, kateri vsebujeta razsežnosti čustvene inteligentnosti (Goleman 2001, 41,42):

- a) osebne spretnosti,
- b) družbene spretnosti.

Osebne spretnosti so pogoj za to, da ravnatelj dobro obvladuje sebe, s tem da se zaveda sebe oziroma pozna svoje notranje doživljanje, notranje vire, svoje zmogljivosti in omejitve ter zaupa vase. Šele tako lahko nadzoruje svoje notranje doživljanje, vire, čustva in vzgibe, zanesljivost, vestnost, prilagodljivost pri obvladovanju sprememb in dojemljivost za nove zamisli, pristope in spoznanja. Poleg tega, pa je bistvena njegova motivacija, ki se odraža s težnjo k izpolnitvi cilja, zavezanostjo oziroma usklajenostjo s cilji šole, z optimizmom in v pripravljenosti za odziv na vsako priložnost. Spretnosti se nadgrajujejo, zato so ravnateljeve osebne spretnosti čustvene inteligentnosti nujno potrebne za uspešno osvajanje družbenih spretnosti, ki mu zagotavljajo uspešno vodenje šole.

Družbene spretnosti ravnatelju pomagajo vzbujati zaželeno odzivanje drugih. S tem mu povedo, kako dobro obvladuje medosebne odnose. Še prej je bistvena njegova sposobnost empatije oziroma razumevanja drugih, da prepozna njihove občutke, četudi o njih ne govorijo, in poglede, jim prisluhne in tako pokaže zanimanje za njihova stališča. Na podlagi prepoznavanja njihovih potreb in občutkov pa jim tudi pomaga.

Za ravnatelje kot vodje je zlasti pomembno, da prepoznajo in predvidijo potrebo podrejenih po izobraževanju in usposabljanju ter napredovanju. Vse to je nesmiselno, če ravnatelj na koncu ne izpolni teh potreb. Takšni ravnatelji torej omogočajo nadaljnjo razvojno rast

podrejenih, vodijo in zastavljajo naloge, ki so izziv za nadaljnji razvoj osebnih spretnosti. Na koncu pa tudi priznavajo in nagrajujejo zmogljivost in dosežke drugih. Dobri ravnatelji se namreč zavedajo, da lahko z ustreznim izzivom povečajo storilnost poredejenih, še posebej, če ga po vrhu vsega okrepijo z zaupanjem. V osrčju spremljanja razvoja drugih je svetovanje, pri katerem je pomembno, da se ravnatelji ponovno oprejo na empatijo, s čimer lahko dosežejo visoko storilnost. Hkrati morajo imeti poslovodno zavest, kar pomeni, da prepoznajo skupinske čustvene tokove in odnose glede na vplivnost. Zavzemati pa se morajo tudi za različnosti in ustvarjati priložnosti za sodelovanje različnih ljudi.

Za mojo nadaljnjo raziskavo je predvsem pomembna podrobna preučitev družbenih spretnosti, ki so ključne za uspešno ravnateljevanje:

a) Vplivnost. Vplivnost pomeni izvajanje učinkovitih taktik prepričevanja. Povezana je s predanostjo in zagnanostjo. Znamenja dobro razvite spretnosti v prepričevanju ravnatelja so:

- spretnost sklepanja povezav z zaposlenimi in z zunanjim okoljem,
- nepretirano zanašanje na ustaljene strategije in izbiranje trenutno najprimernejše za realizacijo zastavljenih ciljev in vizije šole nasploh,
- opaženost in sposobnost vzbujati zanimanje za svoje načrte in vizije pri zaposlenih in za program šole pri bodočih dijakih, ki se še odločajo za vpis v srednjo šolo,
- ustvarjanje pozitivnega vtisa tako pri kolektivu kot pri dijakih šole.

b) Sporazumevanje. Osnovni pogoj za učinkovito sporazumevanje sta pozorno poslušanje in prepričljivost v oddajanju sporočil. Sporazumevanje pomeni tudi ustvarjanje doživetja in angažiranja drugih. Pomembna poteza je ustvarjanje vzdušja, v katerem vlada odkritost. Če se ravnatelj odkritosrčno pogovarja z podrejenimi in dijaki, potem lahko tudi od njih vzajemno pričakuje najboljšo ustvarjalnost in energijo. Pri tem gre predvsem za vzpostavljanje odnosov »daj-dam«. Ravnatelji pa morajo biti hkrati pripravljeni prisluhniti tudi slabim vestem.

c) Obvladovanje sporov. Obvladovanje sporov predstavlja sposobnost pogajanja in reševanja sporov. Za ravnatelja je ključno, da s taktiko in diplomatsko spretnostjo obvlada težavne posameznike v kolektivu in med dijaki s tem, da spodbuja razpravljanje in odkrite pogovore ter išče kompromisne rešitve. Pomembno je, da

karseda hitro zazna napete okoliščine, kjer bi lahko izbruhnil spor, javno razkrije nesoglasja in pomaga pri umirjanju.

- d) Vodenje. Vodenje predpostavlja usmerjanje in navdihovanje posameznikov in skupin. Še posebej velja, da se vsaka od čustvenih spretnosti prepleta z drugimi, saj dolžnosti iz vodij izvajajo vrsto različnih osebnih spretnosti.
- e) Spodbujanje sprememb. Ravnatelj je uspešen, ko prepozna spremembo in si prizadeva, da bi odstranil ovire pred njo. Pri tem je pomembno, da si pridobi tudi ostale sodelavce in jo tako lažje skupno uresničijo. V tem primeru obvladuje spremembe. Poglavitno je predvsem, da izziva status quo in spodbuja spremembe, ki so pomembne za uspešen razvoj šole in za uspeh njenih dijakov.
- f) Navezovanje stikov. Ravnateljevo ustvarjanje vezi pomeni, da se zaveda, kako pomembno je vzdrževanje odnosov, ki so obojestransko koristni, in vzpostavljanje ter ohranjanje prijateljskih vezi med vsemi zaposlenimi v šoli.
- g) Pridruženost in sodelovanje. Pomembna spretnost za ravnatelja je pripravljenost za sodelovanje s svetom šole, svetom staršev, skupnostjo dijakov in ustanoviteljem, saj se tako lahko uskladi z drugimi, in pripravljenost na pridruženost dogovarjanjem o načrtih, podatkih in sredstvih, ki so pomembni za uspešno vodenje šole. Pomembno je tudi sodelovanje zunanjim okoljem šole.
- h) Timske sposobnosti. Iz uspešnega vodenja izhajajo tudi timske sposobnosti ravnatelja, katerega ena od nalog je tudi ustvarjanje sinergije med podrejenimi za izpolnitev skupnih ciljev v letnem delovnem načrtu šole. To pomeni, da ravnatelj pritegne vse zaposlene k dejavnemu sodelovanju, kjer se gojijo spoštovanje, ustrežljivost, timska identiteta in solidarnost. Ravnatelji s takšno spretnostjo vodijo vzorno.

Gledano s strani spolnih razlik je vsak od nas v nekaterih sposobnostih močan in v drugih slaboten. Ženske zato nismo bistrejše v čustveni inteligenci od moških in prav tako ne obratno. Res pa je, da se moški in ženske glede na spol razlikujejo po svojih značilnih močnih in šibkih lastnostih. Razne analize čustvene inteligence so pokazale, da se ženske v povprečju

bolj zavedajo svojih čustev, ker so bolj dojemljive za empatijo in bolj spretni v medosebnih odnosih, moški pa bolj zaupajo vase, se lažje prilagajajo in obvladujejo stresna stanja. Na splošno pa med spoloma ni večjih razlik s stališča čustvene inteligence.

### **3.2 TRANSFORMACIJSKA TEORIJA**

Transformacijsko vodenje se v veliki meri posveča karizmatičnim in emocionalnim elementom vodenja. Vodja spodbuja zaposlene k idealom in moralnim vrednotam in motivira podrejene na tak način, da presežejo lastne interese za dobro organizacije. Vodje si prizadevajo razširiti koristi zaposlenih, da bi svoje interese podredili koristim organizacije (Stare 2006, 82).

Ravnatelji v tem primeru vodijo zaposlene z inspiracijo, karizmo in lastnim zgledom. Značilnosti karizmatičnih ravnateljev naj bi bile predvsem visoka samozavest, prepričanje v pravilnost lastnih idealov in motiviranje zaposlenih k osebni odgovornosti, vztrajnosti in skupinskemu delu, preprosto oblikovanje ciljev, vizije in prihodnosti, dajanje obljub, ki so blizu pričakovanjem zaposlenih ter poudarjanje in prenašanje visokih pričakovanj o uspehih in delu zaposlenih učiteljev. Takšni ravnatelji imajo jasno oblikovane in dogovorjene cilje, poslanstvo in vizijo šole, znajo opogumiti kolektiv za boljše delo, poveriti in spoštovati mnenja drugih. Za karizmatične ravnatelje lahko v okviru te diplomske naloge smatramo ravnatelje, ki na podlagi ocenjevalnih listov za ugotavljanje delovne uspešnosti ravnateljev dosegajo visok delež delovne uspešnosti. Če predpostavim, da so ravnatelji z veliko delovno uspešnostjo tisti, ki so z ovrednotenjem njihovega dela s strani sveta šole po podatkih iz ocenjevalnih listov dosegli skupaj več kot 80 % delovne uspešnosti, potem imamo v Sloveniji manj kot tretjino vseh ravnateljev srednjih šol, ki vodijo šolo zelo uspešno oziroma po tej teoriji karizmatično.

### **3.3 ZNAČAJSKI PRISTOP**

Značajski pristop poudarja vpliv značajskih lastnosti vodje na njegov način vodenja, torej predvideva, da se vodja rodi. Številne študije tega pristopa so identificirale tudi nekatere karakteristike uspešnih vodij in to naj bi bile visoka inteligenca in pripravljenost za tveganje, retorične sposobnosti, sposobnost presoje, izobraženost, strokovnost, samozavest, vztrajnost,



osebno ravnovesje, iniciativnost, družabnost, sodelovanje, priljubljenost, prilagodljivost itn. Uspešnega ravnatelja naj bi odlikovale predvsem značajske lastnosti, kot so moč volje, poštenost, vztrajnost, iskrenost in nesebičnost in značilne osebne poteze ravnatelja, kjer se hkrati izražajo njegove voljne lastnosti in odnos do družbenih etičnih načel. K njegovim značajskim lastnostim je treba torej šteti tudi zanj značilna socialna stališča, motive in vrednote. Zlasti zato radi značajske lastnosti ocenjujemo z moralnega in etičnega vidika.

Kot najpomembnejšo lastnost značajski pristop zagovarja helikopterski pogled. To pomeni, da se ravnatelj ne poglubi le v reševanje vsakodnevnih nalog, saj s tem zapade v nemoč in ne prepozna objektivnih možnosti za reševanje neurejenih problemov na šoli. Tako imenovani pogled od zgoraj je pomemben za daljnovidnost in grajenje skupne vizije za uspešno šolo. Tak pogled pa si ravnatelj lahko zagotovi le, če zna poveriti neprioritetne naloge, da si s tem pridobi čas in možnost vpogleda v prihodnost. Te ugotovitve danes ne prestanejo več preizkusa strokovnosti, saj so kasnejši pristopi dokazali, da vodenje ni odvisno samo od lastnosti rojenega vodje, ampak tudi od značilnosti njegovih privržencev in narave dela (Koren 1999, 56-57).

### **3.4 SITUACIJSKI PRISTOP**

Situacijski pristop je osredotočen na delo vodje in poudarja pomembnost strokovnega znanja oziroma umskih sposobnosti. Med umskimi sposobnostmi sta pomembni zlasti inteligentnost in ustvarjalnost (Musek 1997, 242). Splošne definicije inteligentnosti največkrat poudarjajo sposobnost mišljenja, miselnega presojanja in razumevanja ter uvidevanja odnosov, sposobnost in uspešnost prilagajanja novim situacijam ter iznajdljivost. Pojmujejo jo tudi kot sposobnost učenja in uporabe znanja pri reševanju problemov in nalog. Pomembna pa naj bi bila tudi za učinkovitost v medsebojnih odnosih. Vse te sposobnosti naj bi bile tudi osebnostne značilnosti ravnateljev, kot potencial za dosežke in delovno uspešnost. Njihove velike ustvarjalne dosežke pa naj bi omogočalo divergentno mišljenje, s pomočjo katerega prihajamo do novih in nenavadnih rešitev (Musek 1997, 266). Ustvarjalnost ali kreativnost ravnateljev bi lahko zato opredelili kot sposobnost izvirnega in učinkovitega reševanja problemov.

Pristop hkrati poudarja, da vsaka situacija zahteva od vodje specifičen tip vodenja. V primeru ravnateljev situacijo vodenja torej določa velikost šole, ravnateljeve naloge in kompetence za vodenje. Večje šole, ki imajo večje število učencev in zaposlenih, seveda potrebujejo bolj formalen način vodenja kot manjše šole.

Glede na situacijski pristop lahko predpostavljam, da je najboljši ravnatelj lahko le tisti, ki najbolje pozna delo, ki ga vodi in ki ga hkrati zaposleni sprejmejo kot vodjo. V tem primeru je najbolj uspešen ravnatelj, ki prevzame vodenje šole, kjer je sam delal, saj zato najbolje ve, kaj je treba storiti in kaj je najbolje. V očeh zaposlenih pa tako velja za najbolj ustreznega ravnatelja v dani situaciji. Takšno razmišljanje je blizu šolam, kjer si učitelji zmeraj želijo izbrati za ravnatelja cenjenega učitelja iz svojih vrst, saj bo le ta razumel njihovo delo in ga znal organizirati. Izbranega učitelja pa je nato potrebno še ustrezno usposobiti za vodstvene naloge.

Situacijski pristop daje pri vodstvenih nalogah velik pomen poverjanju. Razvil je štiri možne vodstvene pristope ravnatelja (Koren 1999, 58-59):

- ukazovanje: Primerno je v situaciji, v kateri imajo zaposleni nizko stopnjo zrelosti in so nepripravljeni za delo.
- prodajanje: Primerno je v situaciji, v kateri so zaposleni pripravljeni, vendar slabo usposobljeni za delo, zato jim mora biti ravnatelj na razpolago za nudenje pomoči.
- sodelovanje: Potrebno je v situaciji, v kateri so zaposleni usposobljeni, vendar ne dovolj motivirani za sodelovanje.
- poverjanje: Primerno je v situaciji, v kateri so zaposleni usposobljeni in pripravljeni. V tej vlogi se največkrat pojavi pomočnik ravnatelja, saj mu ta lahko najbolj pomaga in ga razbremeni. Pomočnik ima tudi več razpoložljivega časa kot učitelji, ki so obremenjeni z drugimi nalogami in več časa namenjajo delu z učenci.

### **3.5 VODSTVENI STILI**

Vodstveni stil nam pove, na kakšen način ravnatelj uveljavlja svojo moč in oblast in na kakšen način se vede do svojih podrejenih. V šolstvu se že od nekdaj uporablja več stilov vodenja. Po vsem svetu so najbolj znani predvsem trije stili (Cherrington v Koren 1999, 60-61):

- Avtokratski stil.

Ta stil temelji na mehanističnih principih. Najučinkovitejše vodenje je, da ravnatelj sprejme odločitve in jih poveri sodelavcem. V primeru skrajno avtokratskega načina vodenja usodo šole krojijo odločitve ravnatelja na vrhu. V tem primeru ravnatelj sam določa cilje in aktivnosti, sprejema odločitve, ukazuje in poverja naloge ter jih nadzoruje. Pri tem gre za enosmerno komunikacijo od ravnatelja k zaposlenim v obliki napotkov in ukazov. Zaposleni tako opravljajo naloge, kot jih določi ravnatelj, in pri tem nimajo možnosti ugovora ali dajanja predlogov. Toda tak način vodenja je zastarel. Eden od razlogov je, da skoraj noben ravnatelj več ne more popolnoma sam izvajati vodstvene funkcije, zato mora nekatere naloge poveriti ostalim zaposlenim. Poleg tega avtokratski način vodenja v primeru, ko zaposleni menijo, da ravnatelj ni kompetenten za tak način vodenja, zmanjša motivacijo zaposlenih za sodelovanje in jim vzbudi občutke odvisnosti in nemoči. Zato le ti postanejo pasivni in apatični ter usmerjeni proti ravnatelju. Poveča se stopnja konfliktnosti v kolektivu ter zmanjša njegova funkcionalnost (Ule 2004, 345-346).

Vseeno pa lahko avtokratski stil vodenja ravnatelja poveča produktivnost zaposlenih, če ravnatelj ve, kako doseči zastavljene cilje, čeprav so ti ponavadi v tem načinu vodenja ozko usmerjeni. Zaposleni tako ravnatelja spoštujejo zaradi njegove kompetentnosti in mu sledijo.

- Demokratski stil.

Vodja oziroma ravnatelj je tu koordinator, ki ponazarja in pojasnjuje probleme, skupina sodelavcev pa ima tudi besedo pri sprejemanju odločitev in načrtovanju aktivnosti. Gre za boljše vzajemno sodelovanje med ravnateljem in kolektivom. Komunikacija tu poteka od ravnatelja do zaposlenih in tudi med samimi zaposlenimi, torej v vse smeri (Ule 2004, 346). Ravnatelj pri tem spodbuja zaposlene in prepušča dejansko odločanje o izvedbi učnih programov strokovnim aktivom. To učitelje motivira za sodelovanje v aktivu in vpliva na skupinsko klimo in dinamiko ter povečuje njihovo skladnost in kreativnost. Lahko pa tudi ne

povečuje učinkovitosti zaposlenih, če njihova usposobljenost ni dovolj velika ter narava in odnosi med zaposlenimi zahtevajo bolj avtoritaren stil vodenja.

- Anarhoidni stil.

Vodenje po tem načelu pomeni predvsem opazovanje ravnatelja, da vse poteka, kot je treba. Gre za liberalni stil vodenja...

Ravnatelj čim manj posega v delo zaposlenih in pusti, da stvari gredo svojo pot. Zaposleni so tu prepuščeni sami sebi, ravnatelj pa jim svetuje, če le ti tako hočejo. Zaposleni so seveda tako manj motivirani kot v demokratičnem stilu vodenja, zato je učinek njihovega dela manjši.

Ločimo tudi k nalogam usmerjene stile, ki se osredotočajo na doseganje rezultatov in k ljudem usmerjene stile, ki so usmerjeni v medsebojne odnose. Pomembno je, da se ravnatelj zna prilagajati različnim situacijam in okoliščinam in da temu prilagodi stil vodenja. Ko se ravnatelj zavzema za izboljšanje pogojev, se usmeri k ljudem, saj so v tem primeru osnovne naloge skrbeti za dobro počutje zaposlenih, za urejenost in za ugodne pogoje za delo. Ko se zavzemajo za učinkovito šolo, dobre rezultate in uspeh, so usmerjeni k nalogam. Dober ravnatelj je na koncu tisti, kateremu uspe uravnovesiti obe usmerjenosti.

Avtokratski in demokratični stil vodenja sta seveda skrajnosti, ki sta še posebej v šolstvu redko prisotni. Ponavadi se ravnatelji približujejo enemu ali drugemu stilu. Še najmanj je uveljavljen anarhoiden stil vodenja, saj že sama šolska zakonodaja ravnateljem narekuje pristojnosti in odgovornosti, ki jih imajo do svojih podrejenih v šoli. Tudi njihova ponovna izvolitev je odvisna od uspešnosti delovanja šole, zato so ravnatelji primorani, da stalno nadzorujejo in sodelujejo z zaposlenimi, saj le tako lahko dosežejo zastavljene cilje in vizije šole.

## **4 USPEŠNOST VODENJA V ŠOLSTVU**

### **4.1 DELOVNA USPEŠNOST**

Vlada Republike Slovenije je 7. maja 2002 sprejela Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (v nadaljevanju: ZSPJS), ki je stopil v veljavo 13. julija istega leta. S tem se je začela plačna reforma, ki je junija 2008 naposled uveljavila enotni plačni sistem v javnem sektorju.

ZSPJS namreč določa skupne temelje sistema plač funkcionarjev in javnih uslužbencev v javnem sektorju. Med drugim določa način uvrščanja delovnih mest ravnateljev, direktorjev in tajnikov v plačne razrede, pri čemer se za omenjena delovna mesta uporablja pojem direktor. Uveljavlja načelo enakega plačila za delo na primerljivih delovnih mestih, nazivih in funkcijah in s tem zagotavlja pregleden sistem plač (ZSPJS, 1. čl.).

Zakon zajema ves javni sektor, ki ga po tem zakonu sestavljajo državni organi in organi samoupravne lokalne skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavodi, javni gospodarski zavodi in druge osebe javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti (ZSPJS, 2. čl.).

Na podlagi ZSPJS-ja, Uredbe o plačah direktorjev v javnem sektorju (v nadaljevanju: UPDJS) in Uredbe o enotni metodologiji in obrazcih za obračun in izplačilo plač v javnem sektorju so se s 1. marcem 2006 začele izplačevati plače direktorjev v javnem sektorju za:

- redno delovno uspešnost,
- delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela,
- delovna uspešnost iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu.

Celotno poglavje o delovni uspešnosti je na novo in še na bolj pregleden način uredil Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 57/07), ki je začel veljati 30. junija 2007. V njem so sedaj jasno poimenovane posamezne vrste plačil za delovno uspešnost, prav tako se jasno ločijo med seboj.

Smiselno je, da podrobneje predstavim redno delovno uspešnost, na podlagi katere bom v empiričnem delu preverjala zastavljene hipoteze.

ZSPSJ določa izplačilo dela plače za redno delovno uspešnost direktorjem v javnih zavodih, javnih agencijah, javnih skladih in drugim osebam javnega prava, ki se izplačuje enkrat letno na podlagi poslovnega poročila, in sicer za delovno uspešnost v preteklem letu (UPDJS, 8. čl.). Skupni obseg sredstev za plačilo delovne uspešnosti se določi s kolektivno pogodbo za javni sektor (ZSPJS, 21. čl.). Višino dela plače za delovno uspešnost ravnatelja pa določi organ, ki je pristojen za njegovo imenovanje na podlagi meril, določenih s strani ministrstva (ZSPJS, 22. čl.). Za dodelitev dela plače za redno delovno uspešnost direktorju je potrebno na podlagi tretjega odstavka 8. člena UPDJS za vsa delovna mesta direktorjev iz 1. člena UPDJS in s tem tudi za ravnatelja šole pridobiti soglasje. Četrty odstavek 8. člena UPDJS določa, da mora tisti, ki odloča o višini sredstev za delovno uspešnost, ne glede na to, ali je to ustanovitelj ali pristojni minister, izdati soglasje. Po 15. členu Pravilnika o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev s področja šolstva se lahko del plače za delovno uspešnost izplača v višini največ dveh osnovnih mesečnih plač direktorja, pri čemer se upošteva višina njegove osnovne plače v mesecu decembru preteklega leta. Višino teh dveh osnovnih plač direktorja se nato pomnoži s seštevkom doseženih odstotkov na podlagi ovrednotenih meril (Pravilnik o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti s področja šolstva, 17. čl.). V primeru, da direktor nastopi mandat sredi leta, se mu določi sorazmerni del zneska plače za redno delovno uspešnost s trajanjem njegovega mandata v tem poslovnem letu (Pravilnik o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti s področja šolstva, 18. čl.). Tedaj se za osnovo vzame osnovna plača, ki bi mu pripadala decembra preteklega leta.

Merila so določena v Pravilnikih o merilih za ugotavljanje redne delovne uspešnosti direktorjev, ki so jih izdali pristojni ministri na podlagi 3. odstavka 22. člena ZSPJS. Za razlago podrobnejših kriterijev iz teh pravilnikov je nato pristojno posamezno ministrstvo. V tem primeru je Ministrstvo za šolstvo in šport pristojno za razlago kriterijev iz Pravilnika o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev s področja šolstva (Uradni list RS, št. 81-3541/2006). Ta pravilnik določa merila za ravnatelje in direktorje oseb javnega prava s področja šolstva iz naslova izvajanja javne službe, in sicer vrtca, osnovne šole, osnovne šole s prilagojenim programom, zavoda za vzgojo in izobraževanje otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami, glasbene šole, srednje šole, dijaškega doma, višje strokovne šole, organizacije za izobraževanje odraslih oziroma druge osebe javnega prava ali njene organizacijske enote.

Merila, na podlagi katerih se določa višina dela plače za delovno uspešnost direktorja ali ravnatelja, vsebuje 2. člen Pravilnika o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev s področja šolstva in so naslednja:

I. Preseganje letnega programa dela po obsegu in sestavi (do 30 % ovrednotenje).

II. Preseganje letnega finančnega načrta iz naslova izvajanja javne službe (do 20 % ovrednotenje). Meri se kot presežek prihodkov nad odhodki iz naslova opravljanja javne službe. Ugotovi se po obračunskem načelu, ki zajema tudi delež pridobljenih dodatnih prihodkov oziroma donacij za izboljšanje materialnih pogojev za delo zavoda.

III. Kakovost in strokovnost izvajanja dela (do 20 % ovrednotenje). Ta se vrednoti glede na to, ali je:

- vpeljan sistem spremljanja kakovosti dela in poslovanja (do 10 % ovrednotenje),
- na osnovi dokumentacije preverjeno zadovoljstvo uporabnikov storitev dosega nad 55 % zadovoljnih (do 5 % ovrednotenje),
- na osnovi dokumentacije preverjeno zadovoljstvo zaposlenih dosega nad 55 % zadovoljnih (do 5 % ovrednotenje).

VI. Razvojna naravnost zavoda (do 30 % ovrednotenje). Vrednoti se glede na:

- Izdelavo in izvajanje srednjeročnega razvojnega načrta zavoda, usklajenega s srednjeročnim in dolgoročnim načrtom pristojnega ministrstva in države (do 10 % ovrednotenje),
- Aktivno sodelovanje zavoda v državnih in mednarodnih razvojnih projektih (do 10 % ovrednotenje),
- Izboljšavo in racionalizacijo obstoječih nalog (do 10 % ovrednotenje).

Po obravnavi in potrditvi letnega poročila zavoda za preteklo leto nato svet zavoda določi višino dela plače za delovno uspešnost. Delež delovne uspešnosti pa določi svet zavoda javno (Pravilnik o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti s področja šolstva, 16. čl.).

Po zgoraj navedenih merilih se ravnatelje ocenjuje na podlagi ocenjevalnih listov za ugotavljanje delovne uspešnosti. Vsebinska področja in njihove kompetence, ki se uradno ocenjujejo v slovenskem šolstvu torej lahko razberemo iz posameznih ocenjevalnih listov. Za področje šolstva so določeni naslednji ocenjevalni listi:

- Ocenjevalni list št. 1: Ocenjevalni list za ravnatelja vrtca;
- Ocenjevalni list št. 2: Ocenjevalni list za ugotavljanje delovne uspešnosti ravnatelja osnovne šole;
- Ocenjevalni list št. 3: Ocenjevalni list za ugotavljanje delovne uspešnosti ravnatelja glasbene šole;
- Ocenjevalni list št. 4: Ocenjevalni list za ugotavljanje delovne uspešnosti ravnatelja srednje šole;
- Ocenjevalni list št. 5: Ocenjevalni list za ugotavljanje delovne uspešnosti ravnatelja srednje šole kot organizacijske enote;
- Ocenjevalni list št. 6: Ocenjevalni list za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorja šolskega centra;
- Ocenjevalni list št. 7: Ocenjevalni list za ugotavljanje delovne uspešnosti ravnatelja dijaškega doma;
- Ocenjevalni list št. 8: Ocenjevalni list za ugotavljanje delovne uspešnosti ravnatelja dijaškega doma kot organizacijske enote;
- Ocenjevalni list št. 9: Ocenjevalni list za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorja višje strokovne šole;
- Ocenjevalni list št. 10: Ocenjevalni list za ugotavljanje delovne uspešnosti ravnatelja višje strokovne šole kot organizacijske enote.

V nadaljevanju se bom osredotočila le na Ocenjevalni list za ugotavljanje delovne uspešnosti ravnatelja srednje šole. Na podlagi tega želim ugotoviti, kako je opredeljena vloga ravnatelja srednje šole v Sloveniji, njegove naloge in lastnosti, s katerimi lahko dosega uspešnost vodenja. Osredotočila se bom na samo ovrednotenje izpolnitve letnega programa dela zavoda po kakovosti, ki vzgojno-izobraževalni proces v zavodu vrednoti glede na (Pravilnik o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti s področja šolstva, 8. čl.):

- kakovost izvedbe programa,
- spremljanje in razvoj zaposlenih,
- obseg in kakovost sodelovanja ravnatelja z organi zavoda, s starši, z učenci oziroma dijaki in z ustanoviteljem.



#### **4.1.1 OCENJEVALNI LIST ZA UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI RAVNATELJA SREDNJE ŠOLE**

Delo ravnatelja vseskozi evalvirajo šolska inšpekcija, svet šole in svet staršev. Enkrat letno pa delo ravnatelja ovrednotijo z ocenjevalnim listom za ugotavljanje delovne uspešnosti na podlagi letnega delovnega in finančnega poročila šole.

V nadaljevanju so tako razdelani posamezni kriteriji iz ocenjevalnega lista za ugotavljanje delovne uspešnosti ravnatelja srednje šole, ki so relevantni za raziskavo moje diplomske naloge:

##### **1) Kakovost izvedbe programa**

###### **a) Prehodnost dijakov po posameznih letnikih.**

Po 39. členu Zakona o gimnazijah namreč dijaki lahko napredujejo v naslednji letnik, če so bili na koncu šolskega leta pozitivno ocenjeni pri vseh predmetih in opravili vse obveznosti, ki so določene z izobraževalnim programom. Pri napredovanju dijakov poklicnega in strokovnega izobraževanja pa se upošteva tudi njihovo neformalno pridobljeno znanje (Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju, 73. čl.).

Ugotavlja se delež dijakov, ki so uspešno zaključili letnik v preteklem šolskem letu glede na vpis v isti letnik v izobraževalnih programih:

- nižjega poklicnega in srednjega poklicnega izobraževanja
- srednjega tehniškega oziroma strokovnega izobraževanja, poklicno-tehniškega izobraževanja in poklicnega tečaja,
- v gimnazijskih izobraževalnih programih ter programu maturitetnega tečaja.

Na podlagi ugotovljenega deleža dijakov se nato določi delež uspešnosti ravnatelja za kakovostno izvedbo programa, ki jo ta doseže posredno preko kakovostnega vodenja učiteljev.

b) Uspešnost na zaključnih oblikah preverjanja znanja, potrebnih za dokončanje izobraževanja po programu

Uspešnost na zaključnih oblikah preverjanja znanja se ugotavlja glede na število dijakov šole, ki so v preteklem šolskem letu opravljali eno od zaključnih oblik preverjanja znanja:

- zaključni izpit,
- poklicno maturo,
- splošno maturo.

Zaključni izpit izvajajo srednje šole, ki izvajajo nižje in srednje poklicno izobraževanje. Poklicno maturo izvajajo srednje šole, ki izvajajo srednje strokovno izobraževanje, poklicno-tehniško izobraževanje in poklicni tečaj. Splošna matura pa se izvaja na šolah z gimnazijskim izobraževalnim programom in maturitetnim tečajem.

Letno analizo kakovosti mature po posameznih šolah pripravi Državni izpitni center. Podatke o maturi je nato šola dolžna javno predstaviti v poslovnem poročilu šole za preteklo šolsko leto.

**2) Spremljanje in razvoj zaposlenih**

a) Hospitacije ravnatelja.

Spremljanje neposrednega vzgojno-izobraževalnega procesa v šoli ravnatelj opravlja s hospitacijami učnih ur. Z rednimi hospitacijami lahko ravnatelj dodobra spozna strokovno delo posameznih učiteljev, novosti, ki jih le te uvajajo, odnose in proces komunikacije med učitelji in učenci v razredu, učence in težave, ki spremljajo vzgojno-izobraževalni proces. Te ugotovitve so lahko ravnatelju podlaga za ocenjevanje delovne uspešnosti strokovnih delavcev pri napredovanju v plačilne razrede.

Ravnatelji se zato običajno odločajo za hospitacije iz treh razlogov (Erčulj in Širec 2006, 9-16):

i. Razvojne naravnosti.

Ravnatelji namreč s hospitacijami ugotavljajo realno stanje vzgojno-izobraževalnega procesa v šoli in pri tem spoznajo učiteljeva šibka in močna področja. To jim pomaga pri svetovanju učitelju, kako lahko ta izboljša svoje delo. Tako so hospitacije sredstvo, ki omogočajo bolj kakovosten razvoj vzgojno-izobraževalnega dela in rezultatov ter kakovosten razvoj zaposlenih.

ii. Nadzora nad delom učiteljev.

V tem primeru ravnatelj izvaja hospitacije, ko se učenci ali starši pritožijo nad delom učiteljev ali ko se v določenem ocenjevalnem obdobju pojavi slabši učni uspeh pri posameznih učiteljih.

iii. Presoje kakovosti poučevanja.

Ugotovitve iz opazovanja ravnatelju pomagajo pri vrednotenju in razvoju poučevanja ter pri vodenju in usmerjanju učiteljskega zbora.

Hospitacije morajo biti napovedane in dogovorjene. Le v primeru, da ravnatelj želi iz določenega razloga izvesti nadzor nad delom posameznega učitelja, so hospitacije lahko nenapovedane. Sprva ravnatelj skupaj s strokovnimi organi šole v letnem delovnem načrtu opredeli prednostne naloge razvoja šole in na podlagi tega načrt in ustrezno metodologijo spremljanja učiteljevega dela. Nato je priporočljivo, da se pred hospitacijo sestaneta ravnatelj in učitelj. To je zlasti pomembno zato, da učitelj lahko pred opazovanjem ravnatelju predstavi okoliščine (razred, temo predmeta, posamezne učence) in svoja pričakovanja. Ravnatelj pa pri tem lahko vzpostavi odnos zaupanja, ki je pomemben za konstruktiven pogovor po hospitaciji. Zatem sledi opazovanje pouka. Ravnatelj tu oceni obseg in vsebino učne ure, diferenciacijo in individualizacijo pouka, vzgojno vlogo učiteljev, motivacijo s strani učiteljev, uveljavljanje iniciativnosti, kreativnosti in samostojnosti dijakov. Hkrati pa tudi disciplino dijakov, sodelovanje dijakov pri pouku ter samostojno delo in pripravljenost na domače delo dijakov.

Po hospitaciji sledi skupna kritična analiza rezultatov. Ravnatelj opravi pogovor z učiteljem, ki se tako seznanijo z ravnateljevimi opažanji, pohvalami, pripombami in navodili, učitelj pa ob tem tudi sam poda svoje mnenje o izvedeni učni uri. Ravnatelj ob tem poda navodila za bodoče delo in ukrepe za izboljšanje. Na podlagi analize, refleksije in načrtovanja razvoja se torej oblikuje razvojna povratna informacija. Ta služi ravnatelju kot podlaga za oblikovanje načrta potrebnih notranjih sprememb šole.

b) Nadaljnje izobraževanje in usposabljanje.

Ocenjuje se, ali:

- ravnatelj omogoča nadaljnje izobraževanje in usposabljanje v obsegu, kot je določeno v Kolektivni pogodbi za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS (v nadaljevanju: KP),
- vsem delavcem omogoča nadaljnje izobraževanje in usposabljanje v obsegu, kot je določeno v KP, posameznim delavcem pa tudi v večjem obsegu,
- vsem zaposlenim omogoča nadaljnje izobraževanje in usposabljanje v večjem obsegu, kot je določeno v KP, in sicer v času, ko ni pouka.

Zgoraj navedeni kriterij preverja odgovornost ravnatelja za razvoj osebja. Pomembna naloga ravnatelja je namreč skrb za poklicno promocijo strokovnih delavcev, ki je tudi s predpisi določena. Možnost za promocijo pa je v predpisih najbolj razčlenjena skozi izobraževanje, ki je pravica in dolžnost. To vsebuje tudi 69. člen Zakona o delovnih razmerjih, ki določa strokovnim delavcem pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa z namenom, da se ohrani zaposlitev in zaradi napredovanja. V tem primeru je skrb ravnatelja predvsem, da smiselno uskladi oblike izobraževanja in usposabljanja, ki so izvedljive znotraj ustanove, s tistimi, ki obstajajo zunaj nje. Pri tem je potreben sistemski pristop, ki integrira razvojne potrebe zaposlenih in šole kot celote ter proračunska sredstva, ki so na voljo za usposabljanje in izobraževanje učiteljev. Po Kolektivni pogodbi za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS (v nadaljevanju: KP) se imajo delavci pravico izpopolnjevati v zvezi s svojim delom najmanj pet dni na leto. Ravnatelj pa po 56. členu KP določi program strokovnega izpopolnjevanja in izobraževanja po predhodnem mnenju strokovnega organa. Učitelji se največkrat udeležujejo študijskih skupin po posameznih predmetnih področjih, seminarjev za pripravo na maturo, seminarjev z didaktično metodičnimi vsebinami in pedagoško psihološkimi vsebinami. Poleg učiteljev pa je treba tudi ostale delavce šole seznanjati z novostmi na njihovem delovnem mestu (tajništvo, računovodstvo). Stalno strokovno izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev organizirajo Zavod Republike Slovenije za Šolstvo, Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje in Andragoški center Republike Slovenije.

### **3. Obseg in kakovost sodelovanja direktorja ali ravnatelja z organi zavoda, s starši, dijaki in ustanoviteljem**

#### **a) Sodelovanje s svetom zavoda.**

Svet šole je sestavljen iz treh predstavnikov šole, treh predstavnikov sveta staršev, dveh predstavnikov ustanoviteljice in enega predstavnika lokalne skupnosti. Takšna sestava je bila uvedena leta 2006 zaradi težnje po enakovrednem predstavništvu in zmanjšanju političnega vpliva. Ta namreč ocenjuje pravočasnost gradiv glede na vsebino dnevnega reda, kvaliteto pripravljenih gradiv ter kakovost realizacije sklepov s strani ravnatelja. Svet šole s sodelovanjem s starši tudi odloča o pritožbah v zvezi z dijakovim statusom, s pravicami, obveznostmi in odgovornostmi staršev in delavcev v zvezi z vzgojnim in izobraževalnim delom v šoli (Širec 1999, 137). Ravnatelj pa mora njihove predlagane rešitve izpolniti.

#### **a) Sodelovanje s starši.**

Svet staršev sestavljajo po en predstavnik iz vsakega oddelka, ki ga starši izvolijo na roditeljskem sestanku oddelka. Tu mora svet staršev poleg ocene podati tudi pisno mnenje o pravočasnosti gradiv glede na vsebino dnevnega reda, o kvaliteti gradiv ter o prisotnosti direktorja/ravnatelja na sejah sveta staršev in o kakovosti realizacije sklepov. Poleg tega se ocenjujejo tudi druge oblike sodelovanja ravnatelja s starši, kot so roditeljski sestanki in »klepetalnica«. ZOFVI namreč v 49. členu določa, da je naloga ravnatelja med drugim tudi skrb za sodelovanje zavoda s starši dijakov. V okviru te naloge mora ravnatelj zagotoviti roditeljske sestanke, govorilne ure, udeležbo staršev pri pouku, obveščanje staršev o delu šole in o spremembah pravic in obveznosti dijakov. Svet staršev pa je na drugi strani odgovoren za organizirano uresničevanje starševskega interesa. V ta namen obravnava pritožbe staršev v zvezi z vzgojno-izobraževalnim delom, razpravlja o njegovih poročilih o vzgojno-izobraževalni problematiki, daje soglasje k ravnateljevemu predlogu o nadstandardnih storitvah in drugo. Tako mora biti komunikacija šole z dijakovimi starši pogosta. Obravnavati mora dijakovo učenje, napredek in vzgojno problematiko, saj s tem ravnatelj dobi tudi povratne informacije, ki so pomemben dejavnik za zagotavljanje kakovosti vodenja. Vsaka šola seveda ve, da je sodelovanje s starši koristno, vendar prepogosto med njimi prihaja do nesoglasij. Nesporazumi se kažejo predvsem zaradi neuresničenih medsebojnih pričakovanj. Šola postavlja seveda v ospredje kolektivni uspeh, starševska glavna skrb pa je njihov otrok in njegov uspeh. Ravnatelj mora zato skrbno izbrati obliko sodelovanja, s katero bo lahko zgradil odnos s starši na temelju

medsebojnega zaupanja. Prav zato je vedno bolj opazen premik od roditeljskih sestankov k bolj individualnim in neformalnim oblikam sodelovanja. Ravnatelji stike s starši večinoma prepuščajo učiteljem, sami pa posredujejo, ko drugi več ne zmorejo ali ko se pojavijo težave. Predvsem so torej pristojni za nadzorovanje meje med učitelji ter starši in učenci, vsakodnevne stike na šoli pa opravljajo drugi.

b) Sodelovanje s strokovnimi aktivimi.

Strokovni aktiv sestavljajo učitelji istega predmeta oziroma sorodnih predmetnih področij. Ti obravnavajo problematiko posameznega predmeta, usklajujejo merila za ocenjevanje, obravnavajo pripombe ter predloge dijakov in staršev, dajejo učiteljskemu zboru predloge za izboljšanje vzgojno-izobraževalnega dela ter opravljajo strokovne naloge, določene z letnim delovnim načrtom. V Ocenjevalnih listih svet šole poda oceno s pisnim mnenjem glede ravnateljevega spodbujanja in spremljanja dela učiteljev oziroma dela predmetnih aktivov in kako intenzivno je upoštevanje oziroma koordiniranje njihovih mnenj pri razvoju zavoda ipd. Temeljne naloge ravnatelja so namreč usmerjanje učiteljev k raznovrstnim učnim metodam in k učinkovitemu poučevanju ter ustrezna podpora.

c) Sodelovanje z dijaško skupnostjo.

Skupnost dijakov sestavljajo vsi predsedniki oddelčnih skupnosti. Tudi ti imajo pravico potrditi oceno o sodelovanju ravnatelja z dijaško skupnostjo v obliki srečanj in razgovorov ter pravočasnosti gradiv za sestanke z dijaško skupnostjo, o kvaliteti gradiv in kakovosti poročanja.

d) Sodelovanje z ustanoviteljem.

Glede sodelovanja z ustanoviteljem se ocenjuje in podaja pisno mnenje o pravočasnosti gradiv glede na zakonske roke in obveznosti ter njihova kvaliteta. Ustanovitelj srednjih šol v Sloveniji je vlada Republike Slovenije. Ministrstvo za šolstvo in šport vpliva na izvolitev ravnateljev in na njihovo napredovanje vsake štiri leta s tem, da poda mnenje o kandidatu. Ravnatelj pa s stiki z Ministrstvom predstavlja svojo šolo in dokazuje svojo uspešnost pri vodenju. Pri tem ravnatelji velikokrat tudi poverijo stike z Ministrstvom računovodji, glede usklajevanja financ in pomočniku glede statistike.

### **3) Sodelovanje oziroma vključenost zavoda v življenje in delo v lokalnem in regionalnem okolju.**

#### **a) Sodelovanje med zavodi.**

Ocenjuje se sodelovanje ravnatelja z drugimi zavodi:

- na kadrovskem področju, predvsem pri reševanju kadrovskih problemov;
- na prostorskem področju, pri reševanju prostorskih problemov, kot je oddajanje telovadnice in posameznih učilnic;
- na programskem področju v smislu sodelovanja pri pripravi razpisov in programske ponudbe zavoda za druge udeležence izobraževanja, kot je organizacija in izvedba računalniških, jezikovnih in drugih tečajev za starše ali druge udeležence.

#### **b) Sodelovanje z lokalnim gospodarstvom (podjetji), višješolskimi zavodi, kulturnimi institucijami.**

Poleg tega vzajemnega sodelovanja se ocenjujejo tudi druge razpoznavne dejavnosti zavoda, kot so kulturne, raziskovalne, športne dejavnosti oziroma prireditve. Šola je del lokalne skupnosti, zato je pomembno, da se predvsem ravnatelj zaveda možnosti, ki jih lahko šola ponudi lokalni skupnosti. Srednje šole načeloma ne sodelujejo z lokalno skupnostjo, v primerjavi z osnovnimi šolami, ki jih delno financira lokalna skupnost. Se pa srednje šole povezujejo s podjetji, ki dijakom omogočajo tista znanja, ki jih bodo potrebovali pri delu, in s podjetji, ki omogočajo tudi zaposlitev dijakov po končanem šolanju. Sodelovanje z delodajalci še posebej določa Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (ZPSI) za šole, ki izvajajo dualni program. Izredno pomembno je tudi sodelovanje s fakultetami, ki običajno poteka na dveh ravneh. Na eni strani fakultete posredujejo informacije dijakom, kot bodočim študentom, ko se predstavijo četrtošolcem neposredno na šoli. Na drugi strani pa lahko srednja šola ponudi študentom pedagoških smeri opravljanje študentske prakse. Šole tudi sodelujejo z zdravstvenimi domovi pri izvedbi sistematskih zdravstvenih pregledov in pri cepljenju. Za posamezne oddelke običajno organizirajo tudi razna predavanja s področja zdravstva (o škodljivosti alkohola, kajenja, nevarnosti uživanja prepovedanih drog, krvodajalstvu, tveganem spolnem vedenju ipd.).

c) Organizacija in izvedba pedagoške prakse za študente.

Posebna skrb ravnatelja so študentje na pedagoški praksi, saj predstavljajo bodoči pedagoški kader. Za študente je to pomembna prva izkušnja s pedagoškim delom in ravnateljem, zato je pomembno, da ravnatelj že na osnovi prvih srečanj ustvari vtis o možnostih njihovega poklicnega razvoja v šolstvu in jim pojasni priložnost in zahteve. Ravnatelj šole mora zagotoviti pogoje za izvajanje prakse in določiti mentorja. Ta nato določi program prakse v soglasju z ravnateljem. Ravnatelj opravlja tudi nadzor nad prakso in obvezno prisostvuje zadnjim trem praktičnim nastopom ter jih oceni skupaj z mentorjem.

Ostalih kriterijev ne bom preučila, ker so bolj povezani z managementom šole in ne neposrednim vodenjem ravnatelja (realizacija obsega pouka, sodelovanje dijakov na natečajih, tekmovanjih v znanju in veščinah, sodelovanje oziroma vključenost zavoda v izvajanje projektov na državni ravni in na mednarodni ravni, ovrednotenje finančnih rezultatov poslovanja).

## **4.2 TRAJEN MANDAT RAVNATELJEV IN NJEGOV VPLIV NA USPEŠNOST VODENJA V ŠOLSTVU**

Razpravo o uvedbi trajnega mandata ravnateljev vidim v sklopu vse večje pozornosti, ki jo države OECD in Evropske skupnosti posvečajo ravnateljevanju. Države iščejo načine za izboljšanje vodenja šol, med drugimi tudi z načrtno izbiro kandidatov za ravnatelje. Politični narodi imajo namreč, po besedah ministra za šolstvo in šport Igorja Lukšiča, dolge mandate in močne izvršne figure, kot so predsednik, župani in tudi ravnatelji. V takšni dolgoletni tradiciji se je pokazalo, da sta avtonomija ustanove in zaupanje v mandat ključna za uspešno vodenje. Tudi v Sloveniji smo mandat ravnateljev podaljšali s štirih na pet let. To pa še vedno kaže na veliko stopnjo nezaupanja, saj ravnatelj vsakih pet let potrebuje za izvolitev v naziv mnenja tudi do 25 skupin in ustanov, čeprav je uspešno opravil tudi že šest mandatov. Razprava o trajnem mandatu bo torej tudi pokazala, koliko nam še manjka do trdnega zaupanja v vodilne.



Uvedbo trajnega mandata trenutno podpira večina ravnateljev osnovnih in srednjih šol, vendar tudi te nimajo enotnega mnenja. Zagovarjajo trajen mandat, do katerega bi prišli šele po dveh uspešno pretečenih petletnih mandatih, in tudi to le v primeru, da bi prej pridobili naziv svetovalec. V tem času naj bi preko dopolnilnega izobraževanja pridobili širši spekter vedenj, ki jih potrebujejo pri svojem delu in postali dovolj strokovno usposobljeni, da bi bili sposobni ostati na tem delovnem mestu dalj časa. Seveda pa bi njihovo delo še naprej ocenjevali in spremljali. Kajti v primeru, da bi dokazali njihovo slabo delo, neupoštevanje pedagoških in poslovnih zakonitosti in nedoseganje zastavljenih ciljev, bi jim trajni mandat še vedno lahko odvzeli. Tisti, ki zagovarjajo trajni mandat, navajajo temu v prid naslednje argumente:

- Izognitev kompleksnosti postopka imenovanja ravnateljev in zmanjšanje vpliva politike v tem postopku. Za zmanjšanje vpliva politike na (ne)podporo kandidatu za ravnatelja se zavzema tudi minister Lukšič, s tem ko si prizadeva vrniti sestavo Sveta šole v prejšnje stanje, kjer je bilo razmerje 5:3:3 v prid stroke.
- Boljše poznavanje kolektiva in delovanja celotnega zavoda omogoča večjo kontinuiteto opravljanja poslovnega in pedagoškega vodenja šole.
- Ravnatelji tako ne bi bili odvisni od volje učiteljev ali različnih krajevnih političnih opcij, kar bi omogočilo bolj avtonomno vodenje šole.
- Ravnatelje bi morali po določenem času premestiti na drugo šoli, kar bi bil vedno nov izziv in spodbuda. S tem bi ravnatelji osebno rasli in se morali hkrati stalno dokazovati.
- Primer uspešnosti trajnega mandata v anglosaksonskih državah.

Nasprotujejo in bojijo pa se ga učitelji v šoli, javnost in tudi nekateri ravnatelji. Učitelji se predvsem bojijo, da bi trajen mandat zavrl uvajanje novih idej, razvoj in konkurenco, saj opažajo, da nekateri ravnatelji že po tretjem mandatu postanejo rutinski in ne vidijo več izzivov. Trajni mandat sprejemajo le pod pogojem, da se zagotovi tudi konkurenco med šolami in financiranje šol na podlagi uspešnosti. To bi ravnatelje prisililo, da se potegujejo za čim večji vpis učencev in dijakov, kar pomeni, da bi morali zagotoviti čim boljše pogoje za delo čim bolj kakovostnim učiteljem.

Z uvedbo trajnega mandata se ni strinjal niti nekdanji minister za šolstvo Milan Zver, zato je predlog v svojem mandatu zavrnil z utemeljitvijo, da šola danes potrebuje čim večjo fleksibilnost, ki pa bi jo ta ukrep zatrl, saj zagotavlja monopol nad delovnim mestom.

Nasprotniki trajnemu mandatu tako navajajo predvsem naslednje argumente:

- Splošno velja, da funkcija ni poklic, zato ne more biti trajna.
- Vodstveno delo je zelo zahtevno, ker od ravnateljev zahteva veliko znanj iz različnih področij, zato je nujno potrebno stalno preverjanje, ali je ravnatelj uspešen na vseh področjih svojega dela.
- Ravnatelj kot vodja mora imeti sposobnost, da v želenem trenutku spodbudi svoje sodelavce za vedno nove in nove izzive, kar pa človeka izčrpa. Ta izčrpanost pa lahko vodi v izgorelost in rutino in začne utesnjevati tudi kolektiv, kar pa vodi v manj kakovostno delo.
- Trajni mandat bi bil prevelik privilegij za peščico ljudi, mnogim pa bi se pot zaprla, čeprav so končali šolo za ravnatelje in bi morda bili uspešnejši od ravnateljev v trajnem mandatu, vendar tega ne bi mogli pokazati.
- Trajni mandat bi zmanjšal sodelovanje udeleženi v šolskem sistemu in posledično tudi demokratičnost šolskega sistema.
- Trajni mandat ne bi zmanjšal političnih pritiskov na imenovanje ravnateljev, ampak jih bi celo okrepil.
- Prakse trajnega mandata ravnateljev v anglosaksonskih državah ni mogoče prenesti v razmere šolskega sistema v Sloveniji. Te države imajo namreč drugačne pristojnosti ravnateljev in drugačno regulativo.

Na eni strani so torej ravnatelji, ki čutijo reelekcijo kot povečevanje zahtevnosti in stresnosti njihovega dela ter kot dodaten pritisk v že tako veliki razpetosti med pedagoškimi nalogami in nalogami upravljanja šole. Na drugi strani pa so večinoma zaposleni v šolah in tudi tisti zunaj njih, ki seveda težko razumejo, zakaj bi bili prav ravnatelji izmed vseh direktorjev javnih zavodov izvzeti iz omejenega mandata. Razumljivo je, da ti težko sodijo, saj sami nimajo te izkušnje in je ne doživljajo. Razprava o trajnem mandatu je torej zelo čustveno obarvana.

Tudi sicer razprava zagovornikom ene ali druge rešitve ne more dokazati argumentov za ali proti, kar potrjuje tudi pregled po državah, ki kaže, da v praksi ni rešitev, ki bi odločilno pomagale v odločanju. Vselej na koncu prevlada politična odločitev.

## 5 EMPIRIČNI DEL

Raziskovalni del diplomske naloge se nanaša na statistično analizo podatkov iz Ocenjevalnih listov za ugotavljanje delovne uspešnosti ravnateljev srednjih šol. Podatki zajemajo ocene delovanja 93 ravnateljev srednjih šol s strani svetov šol po naslednjih kriterijih:

- prehodnost dijakov po posameznih letnikih v vseh programih, ki jih šola izvaja,
- uspešnost na zaključnih oblikah preverjanja znanja, ki so potrebni za dokončanje izobraževanj po programih, ki jih šola izvaja,
- hospitacije ravnatelja,
- omogočanje nadaljnega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih,
- obseg in kakovost sodelovanja ravnatelja s svetom šole,
- obseg in kakovost sodelovanja ravnatelja s starši,
- obseg in kakovost sodelovanja ravnatelja s strokovnimi aktivni,
- obseg in kakovost sodelovanja ravnatelja z dijaško skupnostjo,
- obseg in kakovost sodelovanja ravnatelja z ustanoviteljem,
- sodelovanje med zavodi,
- sodelovanje šole z okoljem (z lokalnim gospodarstvom, višješolskimi in visokošolskimi zavodi, kulturnimi institucijami, druge razpoznavne dejavnosti zavoda)
- Organizacija in izvedba pedagoške prakse za študente.

Dostop do osebnih podatkov in ocen iz Ocenjevalnih listov za ugotavljanje delovne uspešnosti ravnateljev srednjih šol mi je omogočilo Ministrstvo za šolstvo in šport. Pri izdelavi statistične analize pa sem zaradi varstva osebnih podatkov le te prikazala tako, da identiteta šol in posameznih ravnateljev ni razvidna..

Dobljene ugotovitve dopolnjujejo že prikazano teorijo in hkrati prispevajo k boljšemu razumevanju vloge osebnostnih lastnosti pri uspešnem ravnateljevanju.

## 5.1 UGOTOVITVE RAZISKOVANJA

Število vseh ravnateljev in ravnateljic, katerih delovna uspešnost za leto 2007 je bila ocenjena z Ocenjevalnimi listi za ugotavljanje delovne uspešnosti ravnateljev srednjih šol, je 93. Od tega je 50 ravnateljev in 43 ravnateljic.

Slika 5.1: *Delež ravnateljev in ravnateljic*

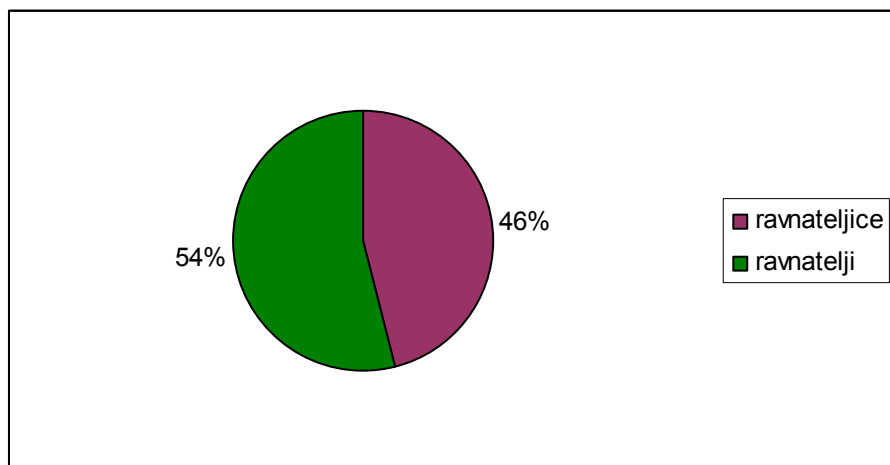


Tabela 5.1: *Starost ravnateljev in ravnateljic*

	vsi	ravnateljice	ravnatelji
36-40	3	0	3
41-45	13	6	7
46-50	19	11	8
51-55	27	13	14
56-60	25	13	12
nad 60	5	0	5

Povprečna starost ravnateljev in ravnateljic je 52 let. Predvidevam, da starejši ravnatelji v nasprotju z mlajšimi ravnatelji že dalj časa opravljajo funkcijo ravnatelja. Ni pa nujno, da so že od nastopa te funkcije vseskozi na isti šoli. Od leta 2000 naprej se je veliko srednjih šol reorganiziralo, preimenovalo, nekaj tudi ukinilo, zato je težko dobiti točne podatke za posamezne ravnatelje, kolikšno število mandatov so le ti do sedaj opravili na isti ali različnih srednjih šolah. Uspela sem dobiti le okvirno število mandatov za skoraj polovico vseh ravnateljev, iz katerih pa sklepam, da so ravnatelji, ki so mlajši od 40 let, novoimenovani in da ravnateljem, ki so starejši od 60 let, teče že najmanj 2. mandat.

Tabela 5.2: Stopnja izobrazbe ravnateljev in ravnateljic

	vsi	ravnateljice	ravnatelji
visoka strokovna	5	3	2
specializacija	1	1	0
visoka univerzitetna	72	36	36
magisterij	15	3	13

Pogoj za imenovanje ravnatelja je dosežena sedma stopnja izobrazbe. Večina ravnateljev jo je dosegla. V praksi pa so tudi izjeme. Nekateri opravljajo funkcijo ravnatelja tudi z dokončano srednjo šolo, o čemer je bilo do sedaj slišati že veliko kritik. Predvsem s strani učiteljev to ni pravično, saj morajo le-ti nujno imeti visoko univerzitetno izobrazbo. Tako imajo v posameznih primerih učitelji višjo stopnjo izobrazbe kot njihov nadrejeni vodja oziroma ravnatelj.

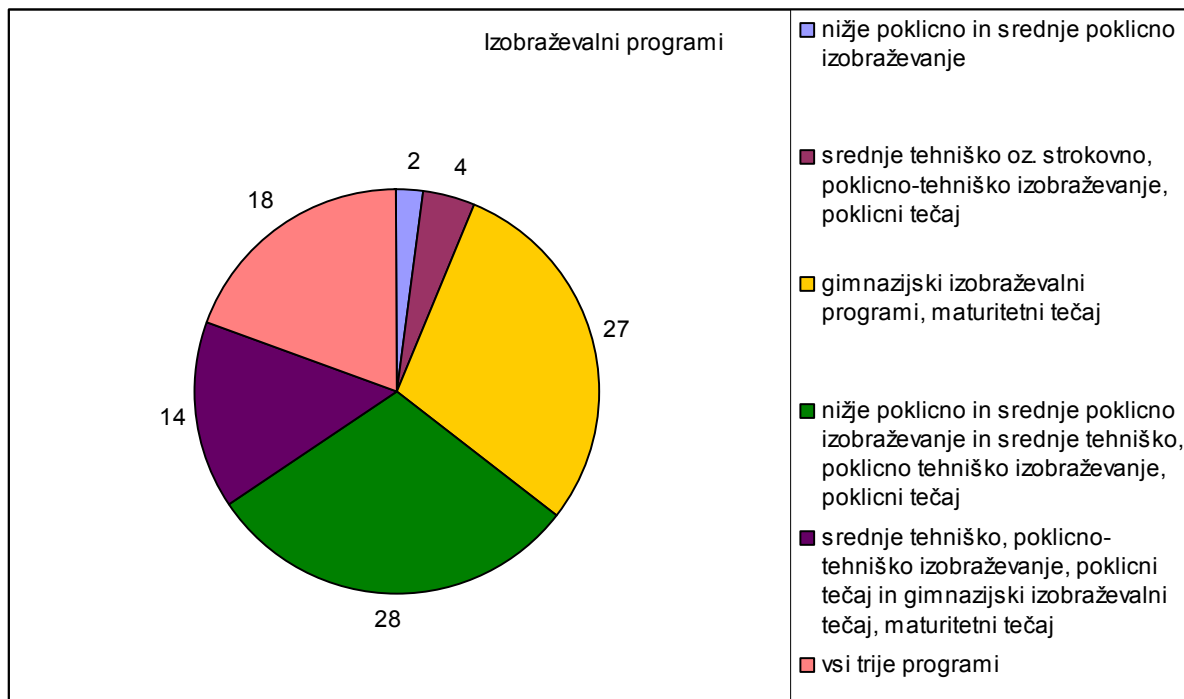
Tabela 5.3: Naziv ravnateljev in ravnateljic

	vsi	ravnateljice	ravnatelji
Mentor	6	2	4
Svetovalec	43	19	24
Svetnik	44	22	22

Ravnatelji lahko napredujejo v nazive mentor, svetovalec in svetnik. Napredovanje ravnatelja v naziv predlaga svet šole, o njem pa odloči minister za šolstvo. V naziv mentor lahko ravnatelj napreduje, ko ima najmanj 4 leta delovne dobe, v naziv svetovalec, ko ima naziv mentor najmanj 4 leta in v naziv svetnik, ko ima naziv svetovalec najmanj 5 let. Poleg tega pa je kot pogoj za napredovanje v posamezen naziv zahtevana uspešnost pri delu, uspešno končanje programov strokovnega izpopolnjevanja oziroma pridobitev dodatnih funkcionalnih znanj in opravljenost različnih strokovnih del, s katerimi ravnatelj zbere število točk, ki je določeno z 8. členom Pravilnika o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive .

V nadaljevanju so naštet trije programi, ki jih izvajajo srednje šole. Večinoma šole izvajajo več izobraževalnih programov hkrati.

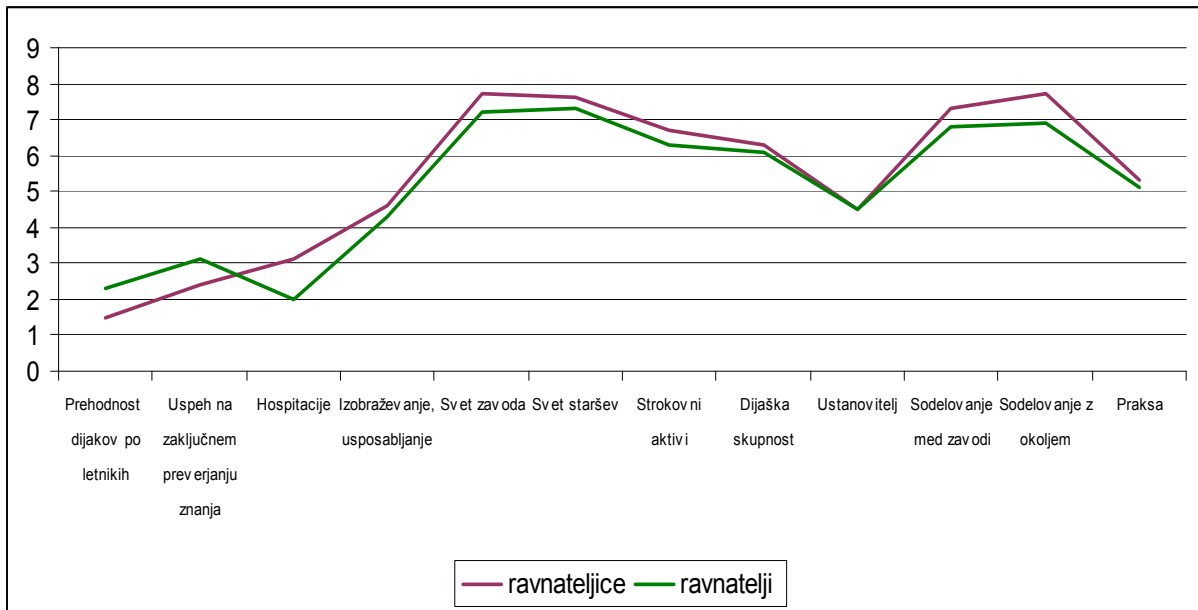
Slika 5.2: *Izobraževalni programi srednjih šol*



Največ je srednjih šol, ki izvajajo nižje poklicno in srednje poklicno izobraževanje ter srednje tehniško, poklicno tehniško izobraževanje in poklicni tečaj. Sledijo jim gimnazije. Najmanj pa je samostojnih nižjih poklicnih in srednjih poklicnih šol.

## 5.4.1 OCENA SODELOVANJA

Slika 5.3: Delovna uspešnost ravnateljev in ravnateljic po spolu



Iz zgornjega grafa lahko razberemo, da so bili na splošno ravnatelji in ravnateljice manj uspešni v opravljanju hospitacij, v omogočanju nadaljnega izobraževanja in usposabljanja svojim podrejenim ter v sodelovanju z ustanoviteljem. Povprečni delež, s katerim so bile ovrednotene hospitacije nam pove, da so ravnatelji v letu 2007 opravili do največ 25 hospitacij. Po ocenah so ravnatelji in ravnateljice omogočili nadaljnje izobraževanje in usposabljanje vsem delavcem v obsegu, kot je določeno v Kolektivni pogodbi, posameznim delavcem pa tudi v večjem obsegu. Sodelovanje z ustanoviteljem pa je bilo na splošno ocenjeno kot dobro. Bolj uspešni so bili predvsem v sodelovanju s strokovnimi aktivimi, z zunanjim okoljem in v sodelovanju z drugimi zavodi. Ocene pa so pokazale, da so bili ravnatelji in ravnateljice odlični v sodelovanju s svetom zavoda in v sodelovanju s starši.

Velikokrat se glede ocenjevanja teh dveh nalog oziroma pristojnosti pojavljajo dvomi, v kolikšni meri je tu resnično prisotno objektivno ocenjevanje. Pri ocenjevanju s strani staršev in sveta zavoda se lahko pojavi strah, da bi njihova ocena ravnateljevega sodelovanja z njimi povzročila nadaljnje konflikte med njimi in ravnateljem. Še posebej se to navezuje na svet zavoda in strokovni aktiv, ki sta sestavljena iz posameznikov, zaposlenih v šoli. Ti namreč vsak dan sodelujejo z ravnateljem in se zato še posebej neradi zamerijo ravnatelju. Seveda pa tega ne moremo posplošiti za vse zaposlene v posameznih šolah. Strah je mogoče pričakovati

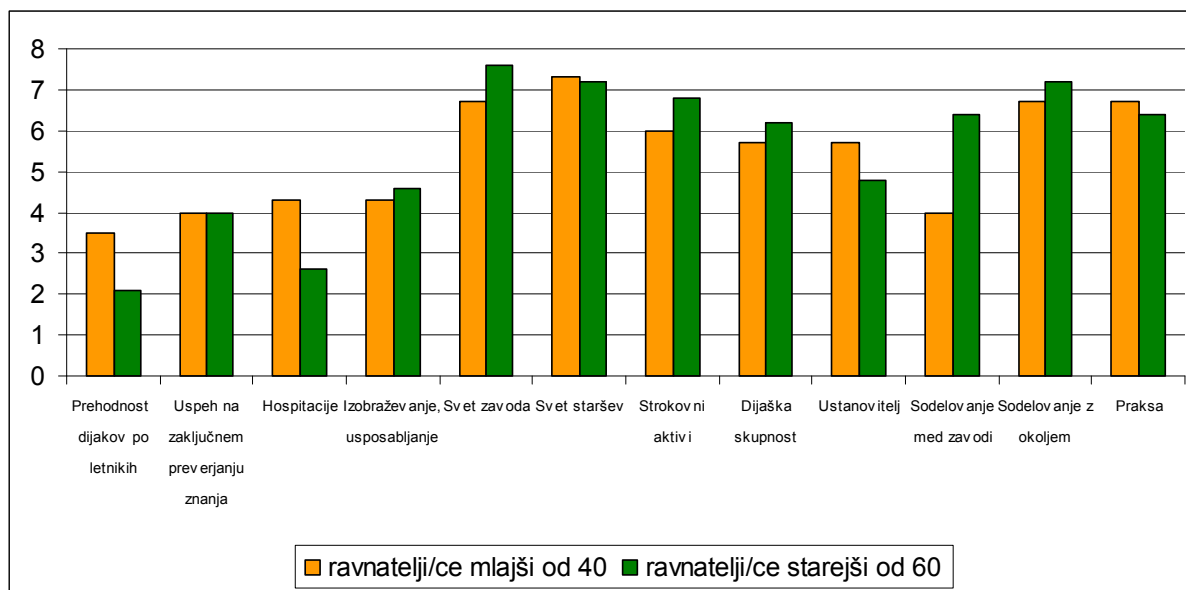
na šolah, kjer se ravnatelj oziroma ravnateljica ne zna sprijazniti z oceno svojega dela in jo obrniti sebi v prid.

Ravnateljice so na splošno boljše od ravnateljev opravile omenjene dolžnosti in pristojnosti. Povprečna delovna uspešnost za kriterije, ki sem jih preverjala, znaša pri ravnateljicah 5,4 % in pri ravnateljih 4,2 %. To bi si lahko razlagali kot posledico njihove stopnje izobrazbe, vendar lahko iz Tabele 5.2 vidimo, da so ravnateljice v povprečju manj izobražene kot ravnatelji. V vsakem primeru gre za zelo visoke ocene.

## 5.4.2 OCENA DELA

Glede na tabelo 5.1 sem ravnatelje in ravnateljice, ki so stari manj kot 40 let in več kot 60 let primerjala med seboj glede na deleže, s katerimi so bili ovrednoteni po posameznih kriterijih.

Slika 5.4: Delovna uspešnost ravnateljev in ravnateljic po starosti



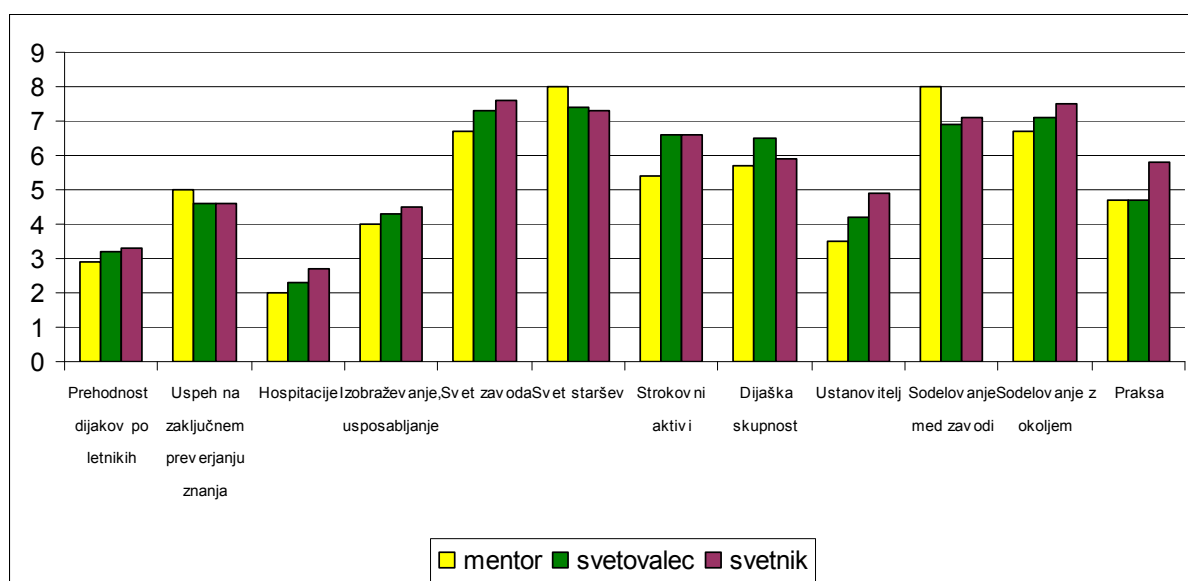
Iz Slike 5.4 je razvidno, da so mlajši ravnatelji v letu 2007 opravili bistveno več hospitacij kot njihovi starejši kolegi. To je lahko posledica vedno večjega poudarjanja pomembnosti hospitacij oziroma spremljanja pouka v šoli s strani ravnatelja, saj naj bi te bistveno pripomogle k razvoju večje kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela v šoli. Mlajši ravnatelji pa so običajno bolj dovzetni za nove pristope dela in vodenja. Hkrati je bila boljša prehodnost dijakov po posameznih letnikih v šolah, ki jih vodijo mlajši ravnatelji. To je verjetno



posledica velikega števila opravljenih hospitacij, s katerimi so ravnatelji dobili vpogled v vzgojno-izobraževalno delo učiteljev in na morebitne težave, ki so prisotne, zato so le te lahko hitreje odstranili in izboljšali kakovost pouka na šoli. Rezultat tega pa je večja prehodnost dijakov po letnikih. Nekoliko bolje tudi sodelujejo s svetom staršev in z ustanoviteljem. Organizirali in izvedli so tudi več pedagoških praks za študente. V povprečju pa so mlajši in starejši ravnatelji dosegli enako delovno uspešnost.

V nadaljevanju sem ravnatelje grupirala v skupine glede na pridobljen naziv.

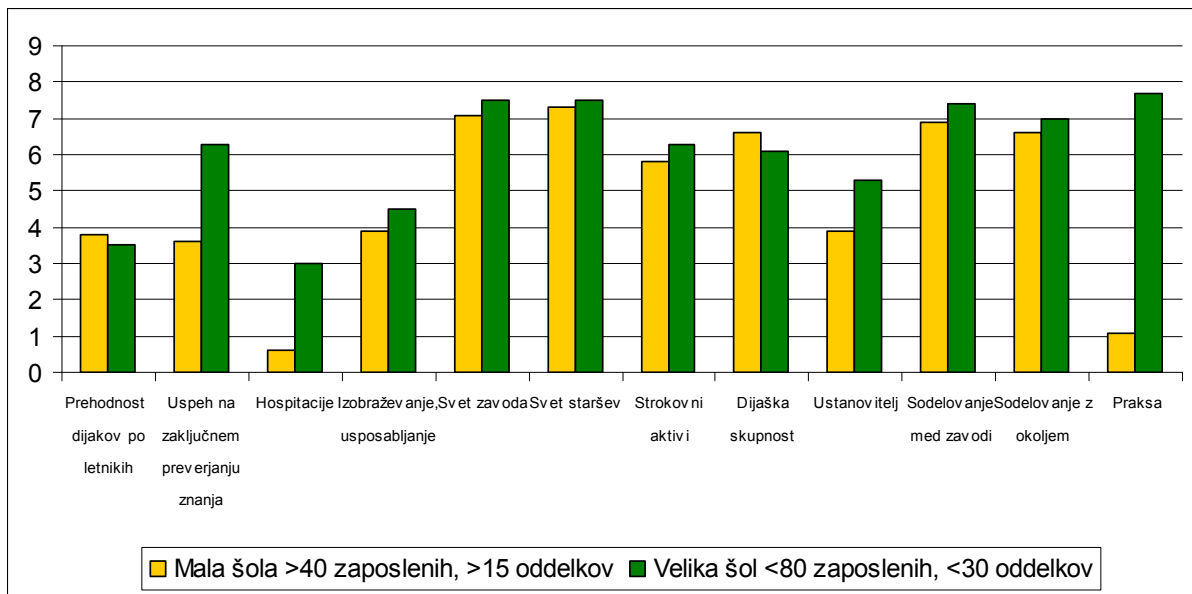
Slika 5.5: Delovna uspešnost ravnateljev in ravnateljic po nazivu



Ravnatelji svetniki so po primerjavi ocen iz Slike 5.5 skoraj vse naloge opravili nekoliko bolje kot ravnatelji z nižjim nazivom. Delovna uspešnost ravnateljev mentorjev je namreč 5,2 %, ravnateljev svetovalcev 5,4 % in ravnateljev svetnikov 5,7 %.

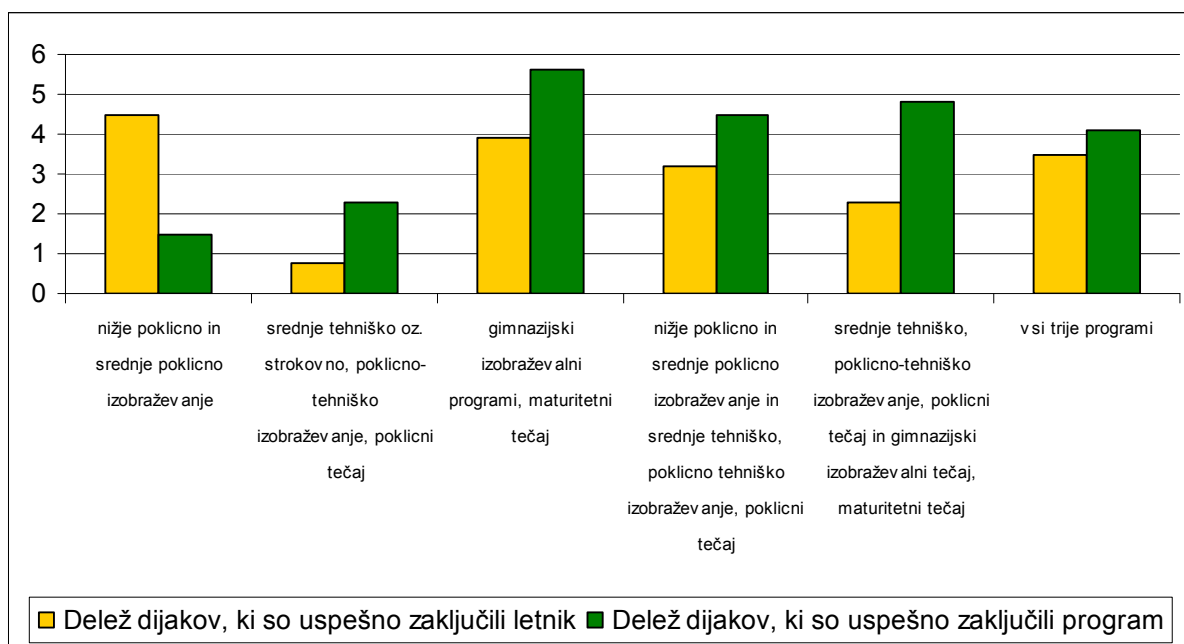
Delo ravnateljev se razlikuje tudi glede na velikosti šole. Velikost šole običajno predstavlja število zaposlenih (vodstvo, administracija in profesorji), število učencev in število oddelkov. Za velikost šole ne obstajajo nikakršna pravna določila. Sama sem primerjala delovno uspešnost ravnateljev glede na število zaposlenih in število oddelkov. Glede na podatke iz Poslovnih poročil srednjih šol za leto 2007 sem predpostavila, da imajo male šole manj kot 40 zaposlenih in manj kot 15 oddelkov. Na drugi strani pa sem opredelila velike šole, ki imajo več kot 80 zaposlenih in več kot 30 oddelkov. Potemtakem je malih srednjih šol 14 in velikih srednjih šol 12.

Slika 5.6: Delovna uspešnost ravnateljev in ravnateljic po velikosti šole



Glede na primerjavo med ravnatelji, ki vodijo male in velike šole (Slika 5.6), velike šole izstopajo predvsem po uspehu na zaključnih preverjanjih znanja, ki jih izvajajo na šoli. Ta je za skoraj 3 % večji kot v malih šolah. Ravnatelji velikih šol so pri hospitacijah dobili povprečno oceno 3 %, kar pomeni, da so v letu 2007 organizirali in izvedli od 21 do 25 hospitacij. Povprečno so opravili kar za 2,5 % več hospitacij kot ravnatelji manjših šol. Ti so izvedli torej manj kot 21 hospitacij v celem letu. Večje število spremljanja pouka je zagotovo še bolj pomembno v velikih šolah z večjim številom učiteljev, katerim je treba nenehno slediti pri njihovem vzgojno-izobraževalnem delu. Ravnatelji velikih šol so organizirali tudi bistveno več pedagoških praks za študente. To je očitno posledica večjega števila oddelkov, ki omogočajo izvedbo več različnih pedagoških praks. Ostale naloge so ravnatelji velikih in malih šol opravili približno enako uspešno. Ocene dela ravnateljev velikih srednjih šol so na splošno boljše. Povprečna delovna uspešnost, ki so jo dosegli ravnatelji velikih šol je 6 %. Ravnatelji manjših šol pa so dosegli 4,8 % delovne uspešnosti. Ravnatelji tako malih kot velikih šol pa so glede na kriterije iz ocenjevalnih listov svoje delo opravili zelo dobro. Najbolj neposreden kazalec delovne uspešnosti so rezultati . Glavna kriterija uspešnosti šol sta delež dijakov, ki so končali šolanje in delež dijakov, ki so uspešno zaključili letnik.

Slika 5.7: Delovna uspešnost ravnateljev in ravnateljic glede na učne rezultate dijakov



Pod učne rezultate dijakov se poleg dosežkov na šolskih tekmovanjih smatra tudi delež dijakov, ki so uspešno zaključili letnik, in delež dijakov, ki so uspešno zaključili letnik programa. Pri tem gre za rezultat ravnateljevega vodenja in usmerjanja učiteljev ter za kakovosten vzgojno-izobraževalni načrt dela, ki ga pripravi ravnatelj v sodelovanju s strokovnim aktivom.

Iz Slike 5.7 je razvidno, da je delež dijakov, ki so uspešno zaključili letnik, najvišji v nižjih poklicnih in srednjih poklicnih šolah. Taki šoli sta samo dve (Slika 5.2). Po številu dijakov in zaposlenih sta manjši šoli, zato je velika prehodnost dijakov po letnikih lahko posledica bolj kakovostne izvedbe pouka, saj take šole to lažje omogočajo.

Največ dijakov je uspešno zaključilo gimnazijski izobraževalni program ali maturitetni tečaj, saj je povprečna ocena ravnateljev gimnazij 5,6 %, kar po kriterijih iz Ocenjevalnih listov pomeni, da je bila uspešnost na splošni maturi 95-97,9 %.

## 6 ZAKLJUČEK

Potencial za vodenje sestavljajo različni potenciali, ki se kažejo tako v duševnih razsežnostih kot v ravnanju posameznika. Gre za različne vidike inteligentnosti, strukturo osebnosti, motive, ustvarjalnost, izraznost in čustvene spretnosti (Mayer v Stare 2006, 188). Pomembnost osebnostnih lastnosti pri vodenju vedno bolj pridobiva na pomenu. Sprva so na pomembnost osebnostnih lastnosti za uspešno vodenje opozorili v zasebnem sektorju. V začetku so bile pomembne predvsem umske sposobnosti za uspešen management in vodenje v podjetju, z vse večjo konkurenco na trgu ponudbe in povpraševanja pa so vodje sami prišli do spoznanja, da so za storilnost zmagovalcev potrebne tudi osebnostne in družbene spretnosti. Tako mišljenje je s časoma prešlo tudi v javni sektor in s tem tudi na področje šolstva. Ustvarilo se je mnenje, da je pomembno, da je ravnatelj bistroumen tudi na drugačen način. Zato je demokratični stil vodenja nasledil avtokratskega. To lahko neposredno izrazijo zaposleni v šoli in dijaki skozi vrednotenje ravnateljevega sodelovanja z njimi, kar jim omogočajo Ocenjevalni listi za ugotavljanje delovne uspešnosti ravnateljev na področju šolstva.

Ocenjevalni listi namreč vsebujejo različna merila za ocenjevanje ravnateljevega vodenja šole. V moji diplomski nalogi sem preverjala ravnateljevo kakovost izvedbe programa glede na prehodnost dijakov po posameznih letnikih in uspešnost na zaključnih oblikah preverjanja znanja, ravnateljevo spremljanje zaposlenih in skrb za njihov razvoj, obseg in kakovost njihovega sodelovanja z organi zavoda, s starši, z dijaki in z ustanoviteljem ter sodelovanje oziroma vključenost šole v življenje in delo v lokalnem in regionalnem okolju. Ocene, dobljene pri navedenih kriterijih, sem analizirala zato, ker glede na navedena spoznanja v teoretičnem delu te diplomske naloge smatram, da le ta najbolj odražajo prisotnost osebnostnih lastnosti ravnateljev pri opravljanju navedenih nalog. Vsi ti kriteriji skupno obsegajo do 26 % vsega vrednotenja ravnateljevega dela v ocenjevalnih listih za ugotavljanje delovne uspešnosti. Na podlagi tega lahko potrdim hipotezo, da ravnateljeve osebnostne lastnosti in karakteristike, umske in čustvene spretnosti tudi določajo uspešno vodenje ravnatelja srednje šole. Ne igrajo sicer odločilne vloge, vendar so nekako v sorazmerju z ostalimi kriteriji, ki so pogoj za uspešno vodenje. Naloge in pristojnosti, ki so povezane z osebnostnimi in družbenimi spretnostmi ravnatelja za vodenje in se tudi ovrednotijo z ocenjevalnimi listi za delovno uspešnost, se torej na področju šolstva smatrajo kot pogoj za

uspešno ravnateljstvo. Iz ocenjevalnih listov je razvidno, da gre tu predvsem za naloge, kot je sodelovanje ravnatelja z notranjim in zunanjim okoljem.

S pomočjo analize ocenjevalnih listov sem ugotavljala tudi razlike v povprečjih glede na spol. Iz navedenih ugotovitev ob Sliki 5.3 lahko povzamem, da do bistvenih razlik med spoloma ne prihaja. Nekoliko bolje so bile pri vseh nalogah ocenjene ravnateljice, kar se verjetno odraža v večji nagnjenosti k empatiji pri ženskah in zato v boljši komunikaciji in sodelovanju z ostalimi. Glede na to potrjujem hipotezo, da ravnateljice v primerjavi z ravnatelji bolj uspešno vodijo šole. Pri ocenjevanju omenjenih nalog se resda nekoliko razlikujejo, vendar bi se osebni potencial ravnateljev za vodenje po vsej verjetnosti še bolj približal osebnostnemu potencialu ravnateljic za vodenje, če bi v analizo zajeli večji spekter različnih nalog.

Osebni potencial za vodenje v šolstvu bo v prihodnje zagotovo še pridobival na pomenu, saj se vedno bolj razvija tudi management v šolstvu, ki pa zahteva vedno več spretnosti pri vodenju šole. Ob tem pa se mi postavlja vprašanje, ali bo morebitna uveljavitev trajnega mandata res pripeljala do zmanjšanja naporov za kakovostno vodenje s strani ravnateljev. Glede na primerjavo vodenja šole s strani mlajših in starejših ravnateljev (Slika 5.4) sem namreč ugotovila, da so ti dosegli v povprečju enako delovno uspešnost. Torej se starejšim ravnateljem, ki so že dalj časa na istem delovnem mestu, ne zmanjša kakovost vodenja šole. To pa hkrati zavrže hipotezo, da starejši ravnatelji, z daljšim mandatom vodenja šole, dosegajo večjo delovno uspešnost kot mlajši in novoimenovani ravnatelji. Mlajši ravnatelji so šele na začetku in zato bolj motivirani, starejši pa imajo zaradi daljšega mandata več izkušenj.

Ravnatelji svetniki so po primerjavi ocen iz Slike 5.5 opravili vse naloge v povprečju nekoliko bolje, kar ne preseneča, saj imajo ti več delovnih izkušenj v vodenju šole in največje število ur usposabljanja, kar tudi od njih zahteva imenovanje v naziv svetnik. S tem potrjujem hipotezo, da ravnatelji z najvišjim nazivom svetnik najbolj uspešno vodijo šole.

Ravnatelji velikih srednjih šol se pri vsakodnevem vodenju šole srečujejo z drugačnimi težavami kot ravnatelji manjših šol. Že večje število zaposlenih in dijakov zahteva drugačen management šole. Take šole imajo ponavadi pomočnika ravnatelja, ki ravnatelju olajša delo, s tem ko prevzame nekatere njegove zadolžitve. Vseeno pa bi bilo pričakovati, da so bolj uspešni pri vodenju ravnatelji manjših srednjih šol, ker imajo ti zaradi velikosti šole lahko večjo preglednost nad celotnim dogajanjem v šoli in zaradi manjšega kolektiva lahko tudi bolj

uspešno timsko sodelujejo. Seveda ni nujno, da je temu tako. Na to kažejo tudi podatki iz Slike 5.6, iz katerih je razvidno, da so ravnatelji malih in velikih šol enako uspešni pri vodenju šole. Na podlagi tega zavračam hipotezo, da so bolj uspešni pri vodenju ravnatelji manjših srednjih šol.

Navsezadnje pa so glavni pokazatelj uspešne šole navzven učni rezultati dijakov. V javnosti prevladuje mnenje, da so uspešne šole tiste, ki zahtevajo večje število vpisnih točk in s tem že pri vpisu sprejemajo boljše učence. Dober učni uspeh dijakov na zaključnih preverjanjih znanja in velika prehodnost dijakov po letnikih pa se največkrat smatra kot posledica naravne inteligence dijakov in dobrih učnih navad, ki so jih vpisanih dijaki prenesli že iz osnovne šole, sama šola pa le drži nivo znanja, ki ga lahko zahteva od dijakov s takim potencialom. To seveda ne drži. Dobri učni rezultati dijakov so predvsem rezultat kakovostnega učnega načrta šole, ustreznih pogojev za izvedbo le-tega in dobrega pedagoškega dela ravnatelja in posledično učiteljev, ki znajo dijake ustrezno motivirati. Primerjava šol, ki izvajajo posamezne programe izobraževanja, po deležu dijakov, ki so uspešno zaključili letnik, in deležu dijakov, ki so uspešno zaključili program, je pokazala, da so glede na učne rezultate dijakov najbolj uspešni ravnatelji šol, ki izvajajo gimnazijske izobraževalne programe in program maturitetnega tečaja (Slika 5.7). To potrjuje mojo zadnjo hipotezo. Takšen rezultat je nekako pričakovan, saj so edino dijaki gimnazij primorani nadaljevati študij, če želijo doseči določen poklic. Tako se potegujejo za čim boljši uspeh v posameznih letnikih in za čim večje število doseženih točk na maturi, kar jim omogoča vpis na zeleno fakulteto. Njihova motivacija za čim boljši učni uspeh je zato največja.

Celotna analiza podatkov iz Ocenjevalnih listov za ugotavljanje delovne uspešnosti ravnateljev je pokazala, da je v srednjem šolstvu prisoten participativen model managementa, saj ravnatelji v povprečju uspešno sodelujejo z zaposlenimi znotraj šole in z ostalimi v zunanjem okolju šole. Torej ravnatelji uspešno opravljajo svoje strokovne in socialne naloge, posledično pa tudi psihološke naloge, kar kaže na prisotnost osebnostnih lastnosti in spretnosti ravnateljev pri vodenju šol. To pa je temelj kakovosti in uspešnosti šol in cilj, ki ga morajo ravnatelji zasledovati. Glede na povedano se ravnatelji šol v okviru šolskega managementa uspešno prilagajajo novim načinom vodenja, ki so se z napredkom gospodarstva in tehnologije uveljavili v celotnem javnem sektorju.

## 7 LITERATURA

- Erčulj, Justina, Andrej Koren, Vinko Logaj, Polona Peček, Mitja Sardoč, Anita Trnavčević, Nada Trunk Širca in Andreja Trtnik Herlec, ur. 2007. *Improving school leadership: country background report for Slovenia*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/dataoecd/25/40/38561414.pdf> (2. maj 2009).
- Erčulj, Justina in Alojz Širec. 2006. *Spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela – (zamujena) priložnost ravnateljev za izboljševanje kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela*. Dostopno prek: <http://www.solazaravnatelj.si/datoteke/File/Erculj,%20Sirec%20-%20Spremljanje%20in%20usmerjanje.pdf> (30. april 2009).
- Fink-Hafner, Danica in Damjan Lajh. 2002. *Analiza politik*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Harris, Belinda. 2007. *Supporting the emotional work of school leaders*. London: Paul Chaplan.
- Hughes, Owen E. 2003. *Public management administration*. New York: Palgrave Macmillan.
- Klemenčič, Silvestra. 2003. *Ravnateljstvo kot izziv (poklicanost): ravnateljstvo na osnovnih šolah v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- *Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji*. Ur. l. RS 52/1994. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199452&stevilka=1937> (4. april 2009).
- Koren, Andrej. 1999. *Ravnatelj med osamo in sodelovanjem*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

- --- 2007. *Improving school leadership: Country background report for Slovenia*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/dataoecd/25/40/38561414.pdf> (30. maj 2009).
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko, ur. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Matulčikova, M. 2004. Ravnatelj šole – vloge in poslanstvo pri vodenju šole. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju 2*: 138-145.
- Muha, Simon, Vladislav Rajkovič in Jože Florjančič, ur. 1999. *Kakovost šole v luči informacijske pismenosti*. *Organizacija* 32 (8-9): 440-444.
- Musek, Janek. 1997. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy d.o.o.
- Novak, Bogomir. 2006. *Kurikularna prenova gimnazije*. Dostopno prek: <http://www.geocities.com/nlpmojster/gimnazija.rtf> (18. maj 2009).
- Pont, Beatriz, Deborah Nusche in Moorman Hunter. 2008. *Improving school leadership, Volume 1: Policy and practice*. Dostopno prek: [http://books.google.si/books?id=d2tjwA9AVIMC&pg=PA116&lpg=PA116&dq=improving+school+leadership+koren&source=bl&ots=QwULQYtc4O&sig=FKCOfnS7SbTAUJX1-H38QOFn2-A&hl=sl&ei=RGEIStmCOMTB\\_QbgjcGCBw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=4](http://books.google.si/books?id=d2tjwA9AVIMC&pg=PA116&lpg=PA116&dq=improving+school+leadership+koren&source=bl&ots=QwULQYtc4O&sig=FKCOfnS7SbTAUJX1-H38QOFn2-A&hl=sl&ei=RGEIStmCOMTB_QbgjcGCBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4) (4. maj 2009).
- *Pravilnik o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev s področja šolstva*. Ur. l. RS 81/2006. Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis\\_PRAV7588.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_PRAV7588.html) (4. april 2009).
- *Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive*. Ur. l. RS 54/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200254&stevilka=2686> (30. april. 2009).



- *Pravilnik o pripravništvu strokovnih delavcev na področju vzgoje in izobraževanja.* Ur. l. RS 23/2006. Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r07/predpis\\_PRAV6697.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r07/predpis_PRAV6697.html) (4. april 2009).
- *Pravilnik o pripravništvu in o strokovnem izpitu strokovnih delavcev na področju vzgoje in izobraževanja.* Ur. l. RS 30/1996. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199630&stevilka=2002> (30. april 2009).
- Resman, Metod. 1993. Management, šolstvo in šola. *Sodobna pedagogika* 44 (9-10): 457-473.
- Roncelli Vaupot, Silva. 1997. Kompetence – nov izziv tudi v izobraževanju in usposabljanju ravnateljev? *Vzgoja in izobraževanje* 28 (3): 12-15.
- Staničić, Stjepan. 1992. Kompetenčni profil »idealnega ravnatelja«. *Sodobna pedagogika* 53 (1): 168-181.
- Stare, Janez in Janko Seljak. 2006. *Vodenje ljudi v upravi: povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja.* Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Stronach, Ian, Nada Trunk Širca in Neli Dimc, ur. 2000. *Ways towards Quality in Education.* Ljubljana: Open Society Institute Slovenia: National Leadership School, Koper: College of Management.
- Širec, Alojz. 1999. *Ravnatelji v okovih zakonodaje.* Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Todić, Tanja. 2005. *Ravnatelj: pedagog in/ali mentor.* Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tomaževič, Nina. 2005. CRM v javnem sektorju: Kaj se lahko naučimo iz izkušenj zasebnega sektorja? *Uprava* 3 (2/2005): 39-55.
- Ule, Mirjana. 2004. *Socialna psihologija.* Ljubljana: FDV.

- *Uredba o plačah direktorjev v javnem sektorju*. Ur. l. RS 73/2005. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200573&stevilka=3249> (4. april 2009).
- Vlada Republike Slovenije. 2003. *Strategija nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005*. Dostopno prek: [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne\\_organizacije/strategija2.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne_organizacije/strategija2.pdf) (28. april 2009).
- Voršnik, Ivan in Simon Muha. 2000. Šolski management: ravnatelj in njegova strokovna usposobljenost. *Andragoška spoznanja* 6 (2): 76-84.
- *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. Ur. l. RS 42/2002. Dostopno prek : [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis\\_ZAKO1420.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO1420.html) (4. april 2009).
- *Zakon o gimnazijah (ZGim-UPB1)*. Ur. l. RS 1/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=20071&stevilka=2> (30. april 2009).
- *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU -UPB3)*. Ur. L. RS 63/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200763&stevilka=3411> (11. maj 2009).
- *Zakon o zavodih (ZZ)*. Ur. L. RS 12/1991. Dostopno prek: <http://www.osbi.si/datoteke/predpisi/zakon%20o%20zavodih.pdf> (28. april 2009).
- *Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI-UPB5)*. Ur. l. RS 16/2007. Dostopno prek: <http://www.sviz.si/files/predpisi/zakon10.pdf> (27. marec 2009).
- *Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (ZPSI-1)*. Ur. l. RS 79/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200679&stevilka=3449> (30. april 2009).
- *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPSJ-UPB7)*. Ur. l. RS 95/2007. Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis\\_ZAKO3328.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO3328.html) (4. april 2009).

- Žakelj, Amalija. 2004. *Didaktična prenova gimnazij*. Zavod Republike Slovenije za šolstvo. Dostopno prek: [http://www.zrss.si/ppt/MAT\\_DidaktPrenovaGIM\\_MAT.ppt#262,1,Didaktična prenova gimnazij](http://www.zrss.si/ppt/MAT_DidaktPrenovaGIM_MAT.ppt#262,1,Didaktična%20prenova%20gimnazij) (18. maj 2009).
- Židan, Alojzija. 2005. *Vzgoja za evropsko demokracijo. Slovenija v EU*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.