

Dr. Justina Erčulj, Šola za ravnatelje
Mag. Peter Markič, Šola za ravnatelje

RAVNATELJSKI CERTIFIKAT KOT SPODBUDA ZA UČENJE RAVNATELJEV

UVOD

O vlogi in pomenu ravnateljevanja za uspešnost šolskega sistema najdemo v strokovni literaturi veliko pogledov, vsi pa pripisujejo ravnateljem pomemben vpliv na uspešnost šol in dosežke učencev. V mednarodni raziskavi o uspešnem vodenju šol (Day in Leithwood (ur.), 2007), v kateri je sodelovalo 63 šol iz devetih držav, so uspešno vodenje opredelili s petimi temeljnimi področji:

- določanje smeri (oblikovanje vizije, postavljanje standardov in zahtev);
- razvijanje zaposlenih (individualna podpora, zagotavljanje intelektualnih spodbud, spodbujanje vsešolskega učenja, biti zgled učenja);
- preoblikovanje organizacije, da omogoča sodelovanje, timsko delo in mreženje;
- vodenje učenja in poučevanja (spremljanje dela zaposlenih, spodbujanje kritične refleksije, zaposlovanje pravih ljudi, zagotavljanje pogojev za profesionalni razvoj, blaženje zunanjih pritiskov);
- ustvarjanje zavezništva (sodelovanje pri vladnih odločitvah, sodelovanje v strokovnih združenjih, povezovanje z okoljem).

Raziskava je pokazala, da na dosežke učencev najbolj vplivajo z razvijanjem varnega in urejenega vzdušja, vključevanjem zaposlenih v odločitve, oblikovanjem sodelovalne kulture in s poudarjanjem učenja kot vrednote ter z motiviranjem zaposlenih, da predano opravljajo svoje delo.

Zaradi tako kompleksne vloge, ki jo opravljajo ravnatelji v svojih organizacijah in sistemu, je OECD v primerjalni študiji Izboljšanje vodenja šol (Improving School Leadership) (Pont, Nusche in Moorman, 2007) opredelil prednostne naloge politike pri zagotavljanju uspešnega ravnateljevanja, in sicer: na novo opredeliti področja odgovornosti vodij šol, razporediti vodenje, razvijati znanje in spretnosti za uspešno vodenje in vpeljati ukrepe, ki bi naredili vodenje šol spet privlačno za najboljše kandidate. V članku bova predstavila pomen vseživljenjskega učenja ravnateljev s poudarkom na programu *Ravnateljski certifikat*. Pri tem izhaja iz podmene, da profesionalni razvoj ravnateljev ni pomemben le zaradi vpliva na izboljšanje vodenja in s tem organizacije, ampak tudi zaradi neposrednega vpliva na vseživljenjsko učenje in profesionalni razvoj strokovnih delavcev v šolah in vrtcih (Bush in Glover, 2004; Erčulj, 2011; Schleicher, 2012), kar se je pokazalo tako v delavnicah v okviru programa kot v evalvaciji, ki smo jo naredili na koncu programa in še leto kasneje.

UČENJE RAVNATELJEV IN DELO V PROGRAMU RAVNATELJSKI CERTIFIKAT

Na učinkovito vodenje v šolah vpliva veliko dejavnikov, nedvomno je povezano tudi z usposobljenostjo vodij. Temu primerno je v literaturi poudarjena vloga vseživljenjskega usposabljanja in profesionalnega razvoja ravnateljev. Večina evropskih držav je zato razvila programe za pripravo na ravnateljevanje, ki jih nekatere dograjujejo s programi za ravnatelje, ki to delo že opravljajo. Na srečanju predstavnikov institucij, ki razvijajo programe za usposabljanje ravnateljev, na Cipru 2010, smo ugotavljali, da imamo sodelujoče države (22 udeležencev iz 14 držav) razmeroma dobro razvito usposabljanje kot pripravo za ravnateljevanje, medtem ko je nadaljnje usposabljanje dokaj nesistematično in neobvezno, torej povsem prepuščeno volji in motivaciji posameznega ravnatelja. Postavljene so bile tudi smernice za učinkovit sistem vseživljenjskega izobraževanja ravnateljev, in sicer (EC 2010):

- Vseživljenjsko učenje ravnateljev mora upoštevati razvojne potrebe šole in ravnatelja.
- Povezano mora biti s procesi nenehnega izboljševanja.
- Vključevati mora kritično refleksijo o praksi ravnateljev, delovanju šole in sistema ter temeljiti na skupinskih oblikah dela, v katerih se ravnatelji povezujejo in mrežijo.
- Razviti je treba sistem vseživljenjskega učenja na ravni države, kar pomeni, da je profesionalni razvoj ravnateljev cenjen in priznan (npr. v obliki kariernega napredovanja).

Podobne ugotovitve najdemo v poročilih in raziskavah o učinkovitih programih za usposabljanje ravnateljev. OECD-jeva primerjalna študija poleg omenjenih smernic dodaja še, da morajo programi usmerjati ravnatelje v »vodenje šol, ki v središče postavljajo učenje učencev in nenehno izboljševanje njihovih dosežkov« (Pont, Nusche in Moorman, 2007: 44). Uspešnost programov za usposabljanje ravnateljev je Darling-Hammond s sodelavci (2007) pripisala naslednjim značilnostim: poudarek pedagoškemu vodenju in nenehnemu izboljševanju, aktivnim metodam dela z udeleženci, ki spodbujajo refleksijo in vključujejo reševanje problemov, akcijsko raziskovanje, kolegialno presojo in projektno delo na resničnih izzivih iz prakse. Poleg tega je pomembna podpora s strani države, pri čemer poudarjajo predvsem omogočanje mentorstva. Foley (2004, v:

Karstanje in Weber, 2008) posebej opozarja na to, da je treba povezovati teorijo in prakso, kar pomeni, da je treba izhajati iz resničnega okolja vodenja in prenašati pridobljeno znanje in spretnosti v prakso.

Program za pridobitev ravnateljskega certifikata sledi tem usmeritvam, poleg tega pa upošteva okolje, v katerem delujejo naši ravnatelji. Namenjen je ravnateljem po petih letih ravnateljstva. Glavni poudarki programa so kritično ovrednotenje in načrtovanje lastnega profesionalnega razvoja ter profesionalnega razvoja sodelavcev. Sestavljajo ga delavnice in individualno delo. Vsebine delavnic so načrtovane tako, da spodbujajo strokovne razprave o profesionalnem razvoju ter trendih in praksi vodenja v izobraževanju. Posebna pozornost je namenjena spodbujanju individualnega dela ravnateljev, ki temelji na študiju strokovne literature, udeležbe na različnih usposabljanjih, konferencah itd. s področja vodenja v izobraževanju, samoevalvaciji lastnega profesionalnega razvoja in nenehnem izboljševanju prakse vodenja (Šola za ravnatelje, 2012).

Za pridobitev ravnateljskega certifikata morajo udeleženci v času usposabljanja v tem programu: sodelovati na štirih delavnicah v okviru programa, načrtovati in spremljati lastni profesionalni razvoj (vodenje listovnika), se udeležiti vsaj enega programa s področja vodenja v izobraževanju, ki traja najmanj eno leto (v času udeležbe v programu ali tri leta pred vpisom), se udeležiti vsaj štirih krajših izobraževanj s področja vodenja v izobraževanju, objaviti vsaj en članek o vodenju v strokovni ali znanstveni reviji (v času udeležbe v programu) ali aktivno (s prispevkom, izvedbo delavnice) sodelovati na konferenci ali posvetu in izvesti vsaj eno tematsko konferenco v svoji šoli, vrtcu. Gre torej za različne oblike profesionalnega razvoja, ki prispevajo k izboljševanju prakse vodenja, hkrati pa odpirajo nove možnosti in priložnosti za profesionalni razvoj sodelavcev.

Na začetku programa udeleženci naredijo načrt svojega profesionalnega razvoja, v katerem opredelijo področje vodenja, ki ga bodo krepili v določenem časovnem obdobju, ter načine, s katerimi bodo to dosegli. Osebnostno rast vidijo tudi v razvijanju socialnih veščin, kritičnega mišljenja in sledenju spremembam.

Z izbranim področjem povezujejo vmesne aktivnosti in obveznosti za pridobitev ravnateljskega certifikata. Navajava nekaj primerov ciljev profesionalnega razvoja: izboljšanje komunikacije – aktivno poslušanje, izboljšanje odnosov v psihosocialnem polju šole, delo z učenci s posebnimi potrebami, spremljanje učiteljevega dela, razvojno načrtovanje. Za uresničevanje teh ciljev izbirajo tradicionalne programe nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja, na primer posvete, delavnice, seminarje ipd., hkrati pa tudi take oblike, ki so jih v delavnicah navajali kot uspešne: mreženje, izmenjavo mnenj in dobre prakse, pomoč kritičnega prijatelja, mentorstvo, strokovne razprave, samoizobraževanje in prebiranje člankov. Svoj napredek spremljajo

z različnimi oblikami (samo)refleksije, vodijo tudi listovnik.

Ob koncu programa udeleženci v reflektivnem pismu presodijo prispevek programa k njihovem profesionalnemu razvoju in vpliv dela v programu na vodenje profesionalnega razvoja sodelavcev. Kot avtorje in izvajalce programa nas zanima, ali gre za trajnejši vpliv, ki presega čas usposabljanja, zato jih po letu dni ponovno povabimo in z njimi opravimo skupinski pogovor. V nadaljevanju predstavljamo ključne ugotovitve.

ČESA SO SE NAUČILI RAVNATELJI V DOSEDANJIH DVEH IZVEDBAH?

Do zdaj je program zaključilo 52 ravnateljev, in sicer 5 iz vrtcev, 36 iz osnovnih in 11 iz srednjih šol. Najprej predstavljamo povzetek zapisov iz njihovih reflektivnih pisem.

Prispevek programa k profesionalnemu razvoju ravnateljev

Največ udeležencev je menilo, da je program pomemben že zaradi temeljnega namena, saj ravnatelj skozi vse aktivnosti usmerja v profesionalni razvoj. Zato so se več pogovarjali o tem v programu in v svojih okoljih, ponovno so se zavedli pomena svojega profesionalnega razvoja in profesionalnega razvoja sodelavcev, namenjali so mu veliko več pozornosti in se »ponovno posvetili sebi«. Navajava zapis ene od ravnateljic osnovne šole: »Program je bil eden boljših načinov strokovnega usposabljanja, kar sem jih obiskovala v zadnjih letih. Zakaj? Zato, ker je trajal celo leto, ker se je ukvarjal z mano in mojim delom ter razvojem, ker mi je nudil poglobljen vpogled vase in v moje želje ter cilje, ki jih lahko uresničujem znotraj kolektiva, kjer delujem.« Ravnatelj srednje šole, ki je v programu vodil elektronski listovnik, pa je zapisal: »Ko pogledam seznam dosežkov, dobim vzpodbudo, potrditev, da delam na sebi in da ne pozabljam nase.« Program jih je spodbujal tudi k samoevalvaciji dosedanjega profesionalnega razvoja in k refleksiji.

Svojo vlogo v profesionalnem razvoju doživljajo predvsem kot *zglede*. Ravnateljica vrtca je zapisala: »Za vsako stvar sta potrebna energija in napor, ki rodita izkušnjo, vsaka izkušnja pa pomeni večjo modrost in znanje, s katerim se ravnatelj veliko lažje spoprijema z izzivi vodenja in reševanja problemov. S tem pa daje zgled in vzor tudi kolektivu.« Ravnateljica srednje šole meni, da je pri tem pomemben ravnateljev odnos do stalnega strokovnega izobraževanja: »Brez lastnega prepričanja o pomenu stalnega profesionalnega razvoja je težko verjeti, da bodo zaposleni temu posvečali zadosti pozornosti.« Podobno je razmišljala ravnateljica osnovne šole: »Če ravnatelj ne čuti potrebe po izboljšavah in s tem posledično po izobraževanju, je tudi zaposleni ne bodo čutili v zadostni meri.«

Večina ravnateljev zaradi sodelovanja v programu bolj *sistematično načrtuje* svoj profesionalni razvoj. Vodijo evidence in spremljajo svoj napredek. Še več sprememb pri načrtovanju se odraža pri zapisih o vplivu na vodenje profesionalnega razvoja sodelavcev.

Ravnatelji so v vmesnih dejavnostih preizkusili *nekatero obliko profesionalnega razvoja*, ki jih dotlej večinoma niso ali poznali ali vpeljevali. Omenjali so zlasti dve, in sicer tematske delavnice ter senčenje. Tematske delavnice so morali ravnatelji pripraviti v celoti ali vsaj deloma sami. Ugotavljajo, da so jih spodbudile k dodatnemu študiju literature in da so pri sodelavcih povečali »svoj profesionalni ugled«. Med najbolj pozitivne izkušnje so ravnatelji uvrstili senčenje, pri čemer so menili, da sta bili zelo koristni obe izkušnji, ko so bili senčeni in ko so senčili. Nekateri so se odločili, da ga bodo vpeljali v svoje šole.⁹

Tako kot v drugih programih so tudi v tem veliko pridobili z izmenjavo izkušenj. V strokovnih razpravah ob prebranih besedilih so ugotavljali, da bodo morali v prihodnje profesionalnemu razvoju posvečati več pozornosti, da pa imajo pri tem določene omejitve. Skupaj so iskali najboljše možne rešitve. Ob vzajemni presoji načrtov profesionalnega razvoja so jih dopolnjevali in ponovno osmislili sistematično spremljavo. Posebej so pohvalili povezovanje vseh treh ravni, se pravi vrtcev, osnovnih in srednjih šol, česar si v programih želijo še več.

Vpliv sodelovanja v programu na vodenje profesionalnega razvoja sodelavcev

Najpogosteje so se odgovori nanašali na boljše načrtovanje profesionalnega razvoja. Ravnatelji bodo načrtovali bolj ciljno in za daljše časovno obdobje, kar bo zagotovilo trajnost in večjo povezanost s prednostnimi nalogami šole. Program jih je usmeril v usklajevanje potreb posameznikov s potrebami šole. Večinoma gre za usklajevanje želja in potreb posameznikov s prednostnimi in razvojnimi nalogami šole. Pri tem se zavedajo, da je potreben kritičen pristop, kot je zapisala ena od ravnateljic osnovne šole: »Upoštevanje posameznika in njegovih potreb, kjer so seveda spet pasti, da ne zapademo v preveliko popuščanje in s tem oviramo razvoj posameznika.« Nekateri ravnatelji bodo sodelavce usmerjali v individualne načrte profesionalnega razvoja in jih bolj vključevali v skupno načrtovanje, kar bo okrepilo njihovo odgovornost. Del programa je bil namenjen evalvaciji profesionalnega razvoja in njegovemu vplivu na delo, kar je spodbudilo ravnatelje, da bodo več pozornosti namenili bolj sistematični evalvaciji, bolj zavestnemu spremljanju učinkov profesionalnega razvoja na prakso poučevanja in predvsem prenosu pridobljenega znanja in spretnosti med sodelavce.

Pomemben prispevek usposabljanja v programu je *tudi ozaveščanje sodelavcev o pomenu profesionalnega razvoja* za

njihovo delo, kar je povzela ravnateljica vrtca takole: »Moja pridobitev sodelovanja v programu Ravnateljski certifikat je tudi v tem, da smo se začeli v kolektivu o profesionalnem razvoju pogovarjati na glas in ob vsaki priložnosti. Tako smo nehote privabili k sodelovanju tudi kolege, ki se za to čutijo prestari ali preveč izkušeni.« Nekateri bodo na to temo organizirali izobraževanje, profesionalni razvoj bo postal tema pedagoških konferenc. Več ravnateljev je prenašalo v svoje šole znanje, ki so ga pridobili v programu, s čimer so pokazali, da se tudi ravnatelj izobražuje.

Ravnatelji so v svoje okolje začeli *vpeljevati nekatero obliko profesionalnega razvoja*, ki jih dotlej še niso. Največkrat gre za take, ki spodbujajo povezovanje med učitelji: senčenje, kolegialne hospitacije in predstavitve dobre prakse. Omenjali so tudi refleksijo, ki se jim zdi pomembna za profesionalni razvoj, a »si zanjo ne vzamemo dovolj časa«. Dva ravnatelja sta zapisala, da bosta bolj pozorna na profesionalni razvoj pri starejših sodelavcih.

Trajnost vpliva programa ali kaj je ostalo

Po približno letu po končanem programu smo udeležence v skupinskem pogovoru vprašali, kaj od tega, kar so zapisali v načrtih in reflektivnih pismih, so ohranili.

Na osebni ravni so več pozornosti namenili »skrbni zase« na področju profesionalnega razvoja. Zavedajo se, da se tako opolnomočijo za vodenje, kar pozitivno vpliva na delo za zaposlenimi. Znajo si postaviti prioritete in bolj sistematično pristopiti k lastnemu usposabljanju. Pripravljajo tematske konference in tudi tako delujejo kot zgled.

Profesionalni razvoj sodelavcev načrtujejo bolj sistematično, usklajujejo potrebe zaposlenih in razvojne potrebe šole, praviloma je usmerjen v učenje učencev. Veliko bolj so pozorni na evalvacijo profesionalnega razvoja in na spremljanje vpliva na poučevanje. V nekaterih šolah delajo pisno refleksijo po usposabljanju, skoraj povsod pa več pozornosti namenjajo širjenju znanja in spretnosti.

SKLEP

Številčnost udeležbe, še bolj pa aktivnost udeležencev v naših programih kaže, da se ravnatelji zavedajo pomembnosti svojega profesionalnega razvoja. Svoj profesionalni razvoj povezujejo z razvojem sodelavcev, saj se zavedajo, da samo tako lahko izpolnjujejo osnovno poslanstvo šol in vrtcev. O tem je ravnatelj osnovne šole zapisal: »Profesionalni razvoj se prepogosto postavi na stranski tir. Deloma zato, 'ker ni denarja'. V resnici pa zato, ker ni volje vodstva ali celo znanja, kako usmerjati zaposlene s sredstvi in motivacijo, ki je na voljo.«

Posebej nas veseli, da programa ne jemljejo kot še en projekt, ampak ga doživljajo kot proces, saj tudi po zaključku še razmišljajo o njem in ga udeležajo.

⁹ Načeloma uporablja izraz »šole« za šole in vrtce, razen takrat, kadar jih je treba ločevati zaradi razumevanja in točnega navajanja.

V novi shemi vseživljenjskega učenja za vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov, ki jo vpeljujemo v Šoli za ravnatelje, ima ravnateljski certifikat še pomembnejše mesto v loku izobraževanj, ki segajo od ravnateljskega izpita do usposabljanja ravnateljev ekspertov. Razmišljamo tudi o vsakoletnem srečanju vseh, ki so zaključili program, saj je izmenjava izkušenj najbolj dragocen vir izpolnjevanja prakse vodenja. Zavedamo se, da bo certifikat dosegel še večjo veljavo, ko bo postal prava referenca v kariernem razvoju ravnateljev.

LITERATURA

- Bush, T., Glover, D. (2004). *Leadership Development: Evidence and Beliefs*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Day, C., Leithwood, K. (ur.) (2007). *Successful Principal Leadership in Times of Change. An International Perspective*. Dodrecht: Springer.
- Darling-Hammond, L. (2007). *Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs*. New York: Wallace Foundation.
- Erčulj, J. (2011). Profesionalni razvoj kot profesionalna odgovornost. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, let. 9, št. 2, str. 15–36.
- European Commission (2010). *Report of a Peer Learning Activity in Limassol Cyprus*. Dostopno na: http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/doc/learning-leader_en.pdf (15. 11. 2014).
- Karstanje, P., Weber, C. F. (2008). Programs for school principal preparation in East Europe. *Journal of Educational Administration*, 46 (6), str. 739–751.
- Šola za ravnatelje (2012). *Ravnateljski certifikat*. Dostopno na: <http://www.solazaravnatelje.si/vsezivljenjsko-ucenje/ravnateljski-certifikat/> (15. 11. 2014).
- Pont, B., Nusche, D., Moorman, H. (2007). *Improving School Leadership*. Pariz: OECD.