

*V vzgojno-izobraževalnih zavodih in v strokovni javnosti pogosto slišimo besedno zvezo »pedagoško vodenje«. Redko pa najdemo njeno enoznačno opredelitev. V 49. členu Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja<sup>1</sup> je določeno, da je ravnatelj pedagoški vodja in poslovodni organ javnega vrtca oziroma šole. Naštete so tudi naloge ravnatelja.*

*Tudi slovenski in tuji avtorji, ki pišejo o pedagoškem vodenju, najpogosteje pišejo o pomenu pedagoškega vodenja, ne povedo pa, kaj to je in se izognejo natančni opredelitvi. Erčulj<sup>2</sup> pravi, da je ravnateljeva vloga zagotavljanje vseh pogojev, ki učenje omogočajo in ga spodbujajo. Kroflič<sup>3</sup> pa se v svojem prispevku sprašuje, kdo določa standarde znanja za položaj ravnatelja in če so ta znanja res tista, ki omogočajo strokovno odločanje. Opozarja na demokratizacijo šolskega sistema in zvezo med usposobljenostjo ravnatelja in stopnjo pooblastil za samostojno odločanje, ki jih ravnatelju dodeljuje šolska politika. Za pedagoško vodenje inštitucije pa Kroflič (2009) navaja, da je zelo širok pojem, ki vključuje vrsto med seboj soodvisnih področij delovanja ravnatelja. Bolj konkretno se o pedagoškem vodenju opredeli Ulf<sup>4</sup>, ki poudarja, da ravnatelj dobro pedagoško vodi, ko je prisoten pri vzgojno-izobraževalnih aktivnostih in ko je blizu procesom poučevanja in učenja, ko vključuje učitelje in vzgojitelje v kakovostni razvoj, ko poudarja in podpira razvoj formativnega pristopa in ko v zavodu razvija notranjo organizacijo in delo tako, da spodbuja učenje na vseh ravneh; pri učiteljih, vzgojiteljih in pri učencih, otrocih.*

*Iz opisanega lahko zaključimo, da je pedagoško vodenje kompleksen in kontinuiran proces, ki z načrtnim in sistematičnim pristopom ravnatelja vpliva na kakovost vseh vzgojnih in izobraževalnih aktivnosti učiteljev oziroma vzgojiteljev. Torej je pedagoško vodenje tisto vodenje, ki je usmerjeno v pouk in kurikulum.*

1 Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D, 47/15, 46/16, 49/16 – popr., 25/17 – ZVaj, 123/21, 172/21, 207/21, 105/22 – ZZNŠPP, 141/22 in 158/22 – ZDoh-2AA)

2 Erčulj, J. (2000) Vodenje za učenje in učenje za vodenje; <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-64-3/087-096.pdf> (18.3.2023)

3 Kroflič, R. (2009) Avtonomij ravnatelja in pedagoško vodenje inštitucije <https://slovenistika.files.wordpress.com/2009/05/avtonomija-ravnatelja2.doc> (18.3.2023)

4 Ulf L. (2015) „Professional norms guiding school principals’ pedagogical leadership“, International Journal of Educational Management, Vol. 29 Issue: 4, pp.461-476, <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0121> (18.3.2023)

*Danes se v slovenskem šolskem prostoru dnevno izmenja približno 250 000 učencev in dijakov. Z njimi je povezanih pol milijona staršev. Kar pomeni, da ima dnevno posredni ali neposredni stik s šolo skoraj 40 % slovenskega prebivalstva. Če k temu deležu prištejemo še otroke v vrtcih in njihove starše, ima dnevni posredni in neposredni stik s šolo ali vrtcem več kot 50 % prebivalcev Slovenije. Gre za zelo raznoliko populacijo mladine od predšolskega do srednješolskega obdobja. Gre za pomembne razlike v socialno-ekonomskem statusu, socialnem in kulturnem poreklu, veroizpovedi, narodni pripadnosti, zdravstvenem stanju itd. Pojavljajo se nove zahteve, želje in pričakovanja staršev in okolja do šole in vrtca, ki v sodobni družbi postajata vedno bolj odprta v okolje.*

*Zato vzgojno-izobraževalni zavod dobiva posebno vlogo pri zagotavljanju pravičnosti in enakih možnosti. Prevzema naloge, ki vodijo v zmanjševanje razlik med mladimi, v razvoj socialnih veščin, v razvoj in krepitev kritičnega in razmišljujočega posameznika itd. Je soodgovoren za optimalni razvoj posameznika, ki zna živeti strpno, spoštovati drugačnost, sodelovati z drugimi, ima razvito zavest o integriteti posameznika, o pomenu trajnostnega razvoja, o vključevanju v demokratično družbo, ima zavest o državni pripadnosti in nacionalni identiteti ter vedenje o zgodovini Slovenije in njeni kulturi.*

*In čeprav na kakovost izobraževanja v največji meri vplivajo učitelji in vzgojitelji, ki skupaj z drugimi strokovnimi delavci neposredno delajo z otroki in učenci, je ravnatelj tisti, ki naj vse procese na šoli usmerja, spodbuja, sodeluje pri načrtovanju in evalviranju, nadzoruje in vizionarsko skrbi za kontinuiteto delovanja.*

*V reviji, ki je pred vami, je osrednja tema »pedagoško vodenje«. Avtorji desetih prispevkov so različno pristopili h konkretnemu zapisu o posameznih področjih pedagoškega vodenja. Ključno vsem je, da poudarjajo tiste aktivnosti, ki so pomembne za izboljšanje kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela. Hkrati so prispevki aktualni za aktivnosti ravnateljev v današnjem času. V tematski številki tako lahko najprej preberemo prispevek Markusa Ammana in Michaela Schratza o dejavnikih vodenja šol v uspešnih nemških šolah in članek Andreje Barle Lakota, ki poglobljeno razmišlja o zahtevah, naslovljenih na šolo, za katere se zdi, da močno presegajo njeno poslanstvo. V nadaljevanju je težišče pedagoškega vodenja na krepitvi učecil se skupnosti; Andreja Čuk izpostavlja ključna načela vodenja za učinkovito delovanje strokovnih timov v vzgojno-izobraževalnem*

*zavodu in predstavi izbor dejavnosti za vzpostavitev in učinkovito delovanje učeče se skupnosti; Tanja Rupnik Vec govori o strategijah spodbujanja samorefleksije v kolektivu in načrtovanju dejavnosti za vzpostavitev samorefleksivne kulture; Mihaela Zavašnik, Mateja Brejc in Ana Mlekuž predstavijo izsledke slovenske raziskave o spremljanju in vrednotenju učinkov profesionalnega učenja in sodelovanja strokovnih delavcev kot enega izmed temeljnih pogojev ravnateljevega ustvarjanja in zagotavljanja kakovostnega profesionalnega učenja. Prispevek Marize Skvarč posebno pozornost namenja vlogi ravnatelja v razvojnih projektih. Manjšo raziskavo o vplivu skritega kurikula v vzgojno-izobraževalnih zavodih predstavljata Katja Arzenšek Konjajeva in Doris Kužel. Kakšna so izhodišča za pedagoško vodenje v inkluzivni šoli orišeta Natalija Vovk Ornik in Miriam Stanonik. Revijo zaokrožimo s prispevkom Renate Zupanc Grom o sodelovanju šole z okoljem in člankom o pomenu pedagoškega vodenja razrednikov, ki sta ga napisali Alica Prinčič Röhler in Milena Kerndl.*

*Želimo vam prijetno branje.*

dr. Vinko Logaj, direktor ZRSS  
dr. Mihaela Zavašnik, gostujoča urednica