

Zgodbi dveh šol – majhne in velike

Boris Zupančič

Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport

V zgodbah dveh šol, majhne in velike, bomo spoznali njune težave in pristope k njihovem reševanju. Na obeh so potrebovali zunanjega »človeka«, ki jim je prinesel šilce »ruma« za pogum in vizijo, kako naprej. Oboji so, ko je bilo treba prestopiti pedagoški rubikon, obstali; reke so se ustrašili, mostu pa ni bilo! Zgodovinski pogled izpričuje, da sta se zgodbi dobro in uspešno končali. In to predvsem zato, ker sta bila kolektiva zmožna narediti korake v pravo smer, čeprav je bila reka sprva hladna in odbijajoča. Oba kolektiva sta bila vztrajna in sta dosegla – danes temu učeno rečemo – trajnostni razvoj. Šoli še dandanes brez večjih težav krmarita v slovenskem morju osnovnošolskega izobraževanja.

Ključne besede: zaupanje, povezovanje, realistični cilji, komunikacija

Prolog

Zgodbe so od davnine spremljale človekov družbeni razvoj. Vselej so imele svoj pomen in namen. Še bolj kot otroci so jih radi poslušali odrasli. Navzoče so bile v vseh časih in v vseh kulturah. So vir spoznavanja preteklosti in vir tlakovanja bodočnosti. Zgodbe predstavljajo motiv za to, da se lažje spoprijemamo s težavami, ki jih bomo opisali, in upanje, da se napake ne bodo ponovile. Zgodbe so vselej naša interpretacija dogodkov in govorijo o pomenih, ki jih nečemu pripisujemo (Urek 2008, 19).¹

Zgodba majhne šole

Ne povsem zavedajoč se, kakšne radosti in pasti se skrivajo v nalogah ravnatelja, se je Peter pri svojih osemindvajsetih letih in po šestih letih poučevanja mladine in odraslih odločil, da bo postal ravnatelj. Šole za ravnatelje takrat še ni bilo. Bil pa je Republiški komite za vzgojo in izobraževanje s tridesetimi zaposlenimi in Zavod Socialistične republike Slovenije za šolstvo, ki je opravljal naloge svetovanja in nadzora. Ena izmed svetovalk na zavodu mu je predlagala, naj se prijavi na razpis za ravnatelja v osnovni šoli. Že tretji dan je dobil vabilo na pogovor in sedmi dan je sedel v

¹ V besedilu uporabljeni izrazi, zapisani v moški slovnični obliki, so uporabljeni kot nevtralni in veljajo enakovredno za oba spola.

pritlični pisarni majhne šole, a z velikim oknom. Šola je bila urovožnje oddaljena od njegovega prebivališča. Odločil se je, da se bo začasno preselil. Peter je svojim kolegom večkrat pripovedoval, kako ga je ob prvem pogledu na kraj po četrtturni vzpenjajoči se vožnji skozi gozd prevzela pravljíčnost pokrajine. Ko je bilo gozda konec, je prvič ugledal mogočno leseno hišo. Tudi na šoli je bilo veliko lesa. In tega v kraju res ni manjkalo.

Delo v gozdu in krajevnem lesnem obratu je bilo za številne prebivalce vir dohodkov. Že davno iz zgodovine so bili znani možje tega kraja, ki so bili večši urno in spretno podirati drevesa, zato so jih tudi v tujini radi najemali kot drvarje. Poljščine zaradi klime niso najbolje uspevale, vendar so dajale najnujnejše za domačo preskrbo. Kdor se ni ukvarjal z lesom, se je lahko zaposlil v štirih industrijskih obratih, ki so delovali v kraju. Brezposelnega skoraj ni bilo.

Petra so v kolektivu sprejeli z odprtimi rokami, kaj kmalu za tem, ko so ga spoznali, pa še domačini. Kraj, pravzaprav šest naselij s skupnim ledinskim imenom, ni bil velik. Komajda nekaj čez dva tisoč prebivalcev je živel tam. Zato tudi v šoli, ki je bila popolna osemletka, ni bilo veliko učencev, ob Petrovem prihodu natanko dvesto šest in deset otrok v vrtcu, ki je bil ob šoli. Skratka, majhna šola z vsega triindvajsetimi zaposlenimi. Prav majhnost je kljub nekaterim prednostim (poznavanje učencev in njihovih bivalnih in družinskih razmer) pri izvajanju šolskega programa povzročala vse več težav. Težava je bila tudi v tem, da se je večina učiteljev vozila iz drugih krajev. Šola je imela po en oddelek vsakega razreda, zato je v skladu z normativi lahko za polni delovni čas zaposlila le malo učiteljev, takih, ki so bili pripravljeni poučevati še druge predmete, za katere strokovno niso bili usposobljeni. Le tako so lahko dosegali minimalne standarde za polno zaposlitev. Še posebno zahteven problem so bili t.i. vzgojni predmeti. Svetovalna služba je bila omejena na dva dneva v tednu. Menjave v učiteljskih vrstah so bile pogoste. Tudi prejšnji ravnatelj je bil pogosto odsoten. Šola in občina sta kar nekaj časa iskali kandidata, ki bi sprejel naloge ravnatelja. Po pomoč so se obrnili na Zavod za šolstvo. Malo pred Petrovim prihodom je Zavod za šolstvo v šoli opravil nadzor in ocena ni bila najboljša, saj so ugotovili vrsto pomanjkljivosti. Rezultat nadzora je v učiteljskih vrstah pa tudi med prebivalci še povečal malodušje in skoraj vdanost v usodo, da je pač tako, ker so majhni. Za nameček je v zadnjih dveh letih upadlo število rojstev na tem območju.

Peter je prve dni poslušal, si nekaj malega zapisoval in ob ve-

čerih hodil po naseljih. Odsotnost učiteljskega kadra se je zaradi vrste bolezni še povečala. Odločil se je, da se bo v poučevanje vključil tudi sam. Tako je spoznaval učence in prisluhnil njihovim razmišljanjem. Najprej pa se je srečal s starši. Obiskal je vse štiri proizvodne obrate in se na koncu odločil obiskati še oblastne organe. Še predno je lahko kaj rekel, so mu vsi obljubljali pomoč, če se bo v šoli kaj spremenilo. Po treh mesecih, ravno malo po novem letu, je Peter sklical vse učitelje in druge zaposlene. Dejal je: »Svoje probleme bomo lahko začeli reševati, če bomo vsebinsko in organizacijsko sprejeli program celodnevne šole, in sicer najprej za učence od 5. do 8. razreda.« Svoj predlog je tudi podrobneje predstavil in zapisal. Zapisani predlog z opredelitvijo prednosti, težav in obveznosti je izročil vsakemu posamezniku z nalogo, da ga obravnavajo v poljubno sestavljenih skupinah. Nekaj časa je bila v zbornici tišina. Potem pa je najprej sledilo glasno vprašanje: »Kaj bom moral odslej delati več?« Neverjetne so se zaposlenim zdele Petrove napovedi, da bo celodnevna šola »prinesla« nove kadre, da se bodo povečale plače in izboljšala oprema, da se bodo vsi prehranjevali v šoli, da bodo učitelji pomagali učencem pri njihovem samostojnem delu, ki ga ne bodo več opravljali doma, ampak v šoli, in da bodo tudi učitelji dobili ustrezne prostore, da bodo lahko priprave naredili v šoli.

Naslednji dnevi po tem naznanilu so potekali v tihem razglabljanju med učitelji in drugimi zaposlenimi o tem, kaj bo. Že tretji dan se je Peter zapletel v pogovore v manjših skupinah, v katerih so premlevali zapisano in izrečeno. Kmalu je bil še sestanek sveta šole. Člani sveta so Petrov predlog podprli. Menili so, da je Petru treba zaupati. Deseti dan, ko se je prekinjeni delovni sestanek nadaljeval, je bil predlog že deležen polne podpore. Dejavnosti so stekle takoj. Želeli so si, da bi že naslednje šolsko leto začeli izvajati program celodnevne šole. »Papirji« so bili hitro pripravljeni. Učitelji so skupaj začeli načrtovati skupne vsebine in ugotavljati, pri katerem predmetu je mogoče skupno izvajanje učnih ur (na primer slovenščina in zgodovina). Občina se je z usmeritvijo strinjala in zagotovila, da bo program ustrezno financirala. Vse štiri delovne organizacije v kraju in še dve drugi so zagotovile pomoč pri nakupu dodatne opreme. Svet staršev se je z nekaj pomisleki v zvezi s tem, ali je res nujno, da vsi učenci kosijo v šoli in da vsi ostajajo tam do pol štirih, strinjal s predlagano izvedbo. Tudi roditeljski sestanki so bolj ali manj potekali uspešno in posamezniki so se javljali, da lahko pomagajo pri uresničevanju programa. S papirnico in založbo iz sosednjega kraja so sklenili dogovor, da

bodo prodajo učbenikov in učnih pripomočkov uredili v šolskih prostorih. Kasneje je to postala šolska trgovina, ki so jo v okviru programa in življenja šole vodili učenci sami. Prav tako je na novo zaživelo delovanje »šolske banke«, ki je za učence pripravila možnost čekovnega poslovanja.

Do začetka novega šolskega leta so opravili vse dejavnosti, nujne za začetek dela v celodnevnem programu. V priprave so se vključili tudi učenci. Peter je največ govoril o njih in njihovih pričakovanjih. Kot da bi čakali novoletna darila. Učenci so predlagali, da bi imeli svoje koticke in svoj »barček«. Tuhtali so, kakšen bi lahko bil simbol šole in kako naj bi bila videti šolska zastava.

Dočakali so prvi šolski dan. Vse, kar so načrtovali, se je uresničilo. Prišli so novi, usposobljeni kadri. Prišel je nov plačilni dan in nova, višja plača. Vsak učitelj je dobil novo pisalno mizo, »svoj fikus«, barve v zbornici so se spremenile, učenci so dobili svoje koticke in vsi, učenci in učitelji, so jedli za skupno mizo, šolsko malico in kosilo. Ni bilo samopostrežbe, hrano so v okviru gospodinske prakse stregli učenci. Ob pomoči zdravstvenega doma so vsi opravili predpisane higienske teste za gostinstvo. Enkrat tedensko je bilo na vrsti skupno proizvodno delo: delo v sadovnjaku in na njivi, ki ju je kmetijska zadruga odstopila šoli, da bi bila cena prehrane nižja. V sosednji pletilnici so učenci spoznavali proizvodne procese. Hišniško stanovanje je postalo gospodinjstva učilnica, čeprav so jo – s skupnimi močmi – opremili kot sodobno družinsko stanovanje. V šolski trgovini so učenci prodajali učbenike in druge šolske potrebščine. Nedaleč stran so v šolski delavnici izdelovali spominke in lesene zabojnike za širšo prodajo. Pri delu so sodelovali učenci, učitelji in nekateri starši, ki so vodili posamezne skupine. V delo se je vključeval tudi Peter, vsak teden v drugi skupini. Vse je potekalo v okviru šolske zadruge, ki je materialne dobrine ovrednotila in prihodek nato namenila šolskemu skladu.

Prihajali so novinarji številnih redakcij in medijev (radio, televizija, časopisi in revije), prišlo je veliko delegacij učiteljev iz Slovenije, Jugoslavije in sveta. Seveda so prišli tudi najvišji državni politiki. Ob novem letu so prišle brionske mandarine – darilo Izvršnega sveta Socialistične republike Slovenije. Šola je prejela čestitke in dodatna sredstva. Ko ni bilo mogoče dobiti prvih računalnikov, so prav zaradi teh obiskov prispeli celo ti. Zavod za šolstvo je znova opravil nadzor in rezultati so bili drugačni.

Spremenila se je šolska klima, vrnila se je motivacija. Učenci si po koncu dnevnega programa niso želeli domov, vsepovsod jih je bilo polno, v šolskem barčku, trgovini, knjižnici, stanovanju. Peter

se spominja, da je eden od staršev hudomušno pripomnil: »Ali je zdaj na vrsti še večerna šola?« Z domačimi nalogami ni bilo več težav, saj so bile opravljene v času samostojnega učenja ob možnosti, da so se učenci lahko kadarkoli posvetovali z učitelji.

Po petih letih je Peter spoznal, da je čas, da odide. Šolsko življenje v tej majhni šoli v majhnem kraju se je razcvetelo. Dan pred silvestrovim se je kot ravnatelj zadnjič zazrl v leseno hiško na vrhu hriba.

Zgodba velike šole

Veliko mesto, velika šola; tri med seboj povezane zgradbe, tri telovadnice, dve kuhinji, dve jedilnici, šest garderob in štiri zbornice. Veliko stopnišč z dolgimi hodniki, avlami in velikim številom vhodno-izhodnih vrat.

Tudi v to okolje so Petra povabili. Trikrat so ga nagovarjali in v tretje je pristal. Ko je prihajal v novo okolje, je bilo že čutiti družbeno brbotanje, ki je nato prineslo tudi osamosvojitve Slovenije. Po njej je stopila v veljavo nova šolska zakonodaja, ki je spremenila vsebino in organizacijo osnovnošolskega dela.

Najprej, še pred formalno potrditvijo, se je Peter sestal z učiteljskim zborom, devetdeset članov je štel. Bilo je kot v gledališču, in to prav v jedilnici, ki je nato postala gledališka dvorana. Pričakovanja vseh, Petra, ki je pogledoval po avditoriju, polnem oči, strmečih vanj, in učiteljev, ki so opazovali Petra ... Peter se je predstavil še pod vtisom »družinske« zbornice na majhni šoli. Seveda ni pozabil omeniti tamkajšnje izkušnje. In takoj glas iz avditorija: »To pri nas ne bo šlo.« »Seveda ne,« je odvrnil Peter, »saj so okoliščine povsem drugačne.«

Šolo velikanko je prvo leto Petrovega ravnateljjevanja v eni sami izmeni obiskovalo več kot 1.500 učencev. Za nemoteno delo je skrbelo 128 delavcev. Šola še vedno deluje v predmestju, kjer ljudje živijo v treh značilnih tipih zgradb: večnadstropni stanovanjski bloki, meščanske hiše in vaške hiše (velika posestva) z njivami na obrobju. Blokovsko naselje je bilo novo in to je botrovalo izgradnji še tretje šolske stavbe (drugi prizidek), hkrati pa so ukinili šolsko zgradbo (podružnico) v vaškem delu. Večina aktivnega prebivalstva je bila zaposlena v mestu ali manjših industrijskih in servisnih obratih v šolskem okolišu. Omeniti velja še, da je bilo predvsem v blokovskem naselju veliko priseljencev iz nekdanjih jugoslovanskih republik.

Prve tri mesece je Peter opazoval in spremljal potek učnega in

drugega dela. Tudi tokrat se je kot suplent neposredno vključeval v učni proces. Resnici na ljubo je treba povedati, da vsi učitelji s tem niso bili zadovoljni. Nasprotno pa so menili učenci, saj se jim je zdelo »kul«, da je ravnatelj z njimi.

Nekaj pomembnih organizacijskih težav pa je bilo treba rešiti takoj. Prvi izziv je bil, kako čim bolj racionalno, a človeško občutljivo izvesti združevanje treh kolektivov (dopoldanska in popoldanska izmena, podružnica). Ni bilo preprosto in prednost je imelo načelo stroke. Vse prostore (učilnice) so porazdelili na novo, in to marsikomu ni bilo všeč.

Peter je skupaj s pomočnicama in vodji aktivov pripravil nov hišni red, ki je najprej dobil soglasje učiteljskega zbora, nato pa ga je sprejel še svet šole. Dan po sprejemu pa se je na vratih ene izmed zbornic pojavil plakat »Lutrove teze« o tem, česa ne bi veljalo sprejeti, v čem se delovne razmere za nekatere poslabšujejo, zakaj je potrebno dežurstvo in še nekaj obrobni opazk. Petra sta zapis in način sporočanja presenetila. List papirja je snel, ga še trikrat fotokopiral in obesil še na preostala troja vrata zbornic. To je učinkovalo. Na sestanku vodij aktivov so ugotovili, da je pri vsej zadevi šlo za čustven odziv posameznikov in da se večina s predlaganimi rešitvami strinja. Skupen čaj z avtorjem tez, ki se je zavlekel v večerne ure, je botroval najprej dobremu delovnemu sodelovanju in kasneje prijateljstvu.

Zaradi spremenjenega organizacijskega pristopa so prav tako porazdelili novo učno opremo in rešili prostorsko umestitev knjižnice, ki je dobila osrednje mesto v srednji stavbi.

Brez večjih formalnosti so ustanovili kolegij ravnatelja (sestavljali so ga pomočniki, svetovalna služba, vodja prehrane), ki se je sestajal najmanj enkrat tedensko.

Vse bolj se je začelo uveljavljati skupno načrtovanje učnega procesa. Počasi, a vztrajno. Organizirali so različne oblike izobraževanja. Še posebno pozornost so namenjali zaključevanju ocen in določanju učnega uspeha. To ni bil več avtomatizem seštevanja dobrih in manj dobrih ocen. Vsak razrednik je v okviru svojega oddelčnega zbora na foliji predstavil predloge za uspeh vsakega učenca posebej. Zakaj? Tako so poenotili pristop k vrednotenju učenčevega napredka in uglaševali učiteljski zbor. Koristna izkušnja in potreba pri uvajanju devetletke.

Ob najširšem soglasju so sprejeli vizijo šole, ki je njeno vodilo še danes: »Smo pozitivno konservativni: izobraževanje zahteva trud, odrekanje in večkrat narediti kaj takega, kar nam sprva ni pogodu. Uporabljamo nove metode in oblike dela z učenci, a ne

zanemarjamo tistega, kar so prinesle izkušnje in je obogatila sodobna didaktika [...]»

Šola je začela devetletni program, ko se je število prostorov za izvedbo devetletke sprostilo.

Od osamosvojitve naprej je število učencev začelo naglo upadati. Kar nekaj družin iz blokovskega naselja se je odselilo. Po drugi strani pa je bilo tudi nekaj vpisa učencev iz drugih, ne samo bližnjih šol. Upad števila učencev iz šolskega okoliša je bil seveda večji od prepisa tistih iz drugih šol. Te so porazdelili v obstoječe oddelke in niso tvorili novih. Zaradi manjšega števila oddelkov so bila vse bolj ogrožena tudi delovna mesta.

Peter je bil zopet pred nalogo, da poišče rešitev za morebitne kadrovske težave. Videl jo je v uvajanju novih programov, ki bi privabljali nove učence. Svet šole je sprejel predlog, da se šola vključi v kandidaturo za uvajanje mednarodnega programa in se poveže s sosednjo gimnazijo, ki je v zadnjih dveh letih že izvajala program mednarodne mature. Zavod Republike Slovenije za šolstvo in občina sta predlog podprla in začele so se intenzivne priprave. Izbrali so dvanajst članov kolektiva, ki so med letnimi počitnicami odšli na dopolnilo usposabljanje v Veliko Britanijo. Izobraževanje je potekalo tudi med jesenskimi in zimskimi počitnicami. Z novim šolskim letom se je sedemnajst učencev, ki so bili razporejeni v tri oddelke, že začelo izobraževati v mednarodnem programu. Celoten pouk, razen ur slovenskega jezika, je potekal v angleščini. Število učencev in posledično oddelkov se je vsako leto povečevalo. Nekaj kasneje so ustanovili tudi mednarodni vrtec.

Uvajanje mednarodnega programa je imelo večstranske učinke tako pri strokovnem kadru kot pri učencih. Povezovanje med programoma (slovenskim in mednarodnim) je postajalo vse žlahtnejše. Eno izmed načel organizacije je bilo, da učitelji mednarodnega programa del obveznosti opravijo v slovenskih oddelkih in obratno. Kjer je bilo mogoče, so se združevali tudi učenci obeh programov (dnevi dejavnosti, interesne dejavnosti, ure slovenščine, športna tekmovanja, nastopi, prireditve). Neprecenljiva pa je bila izkušnja, da so učitelji mednarodnega programa na temelju smernic IB (angl. *International Baccalaureate*) sami pripravili učni načrt. Program so vsaka tri leta obiskovali mednarodni inšpektorji. Pozitivni rezultati so pomenili podaljševanje licence in tako program še vedno izvajajo in nadgrajujejo.

Peter se je spomnil še ene zanimive rešitve; ob vsakoletnih pripravah na snovanje šolskega letnega delovnega načrta za vse programe, ki so ga začeli pripravljati maja, so hkrati potekale priprave

na izdelavo pedagoškega vodnika, ki je dopolnjeval letni delovni načrt. Vodnik se je osredotočal predvsem na strokovno delo učiteljev in njihovo povezovanje pri načrtovanju in izvajanju programa.

Začetna zagrenjenost in strah, kaj bo, ko nas bo toliko »na kupu«, in skrb nekaterih glede tega, »kje bo njihovo mesto«, so splahneli. Vse bolj se je širil duh povezovanja, še posebno pri vsakodnevnem reševanju težav, skupnem načrtovanju dejavnosti, sodelovanju pri organizaciji in nastopanju na prireditvah in pri skupnih oblikah usposabljanja. Prav z usposabljanja se Peter večkrat spomni na uglaševanje kolektiva v okviru Mreže učečih se šol, ki ga je izvajala Šola za ravnatelje. Motivacijski šok so povzročile učiteljice, ki so v šoli skrbale za izvajanje tega programa. Na tretje učiteljsko srečanje so prišle z več kot opaznimi mrežastimi nogavicami. Peter se spominja, da je bila mera smeha polna in da so dvakrat prekoračili čas, namenjen dokončanju dnevnega programa.

Tudi takrat, na predvečer silvestrovega ob iztekajočem se petletnem mandatu, je Peter ob krašenju smrekice razmišljal: »Nemara je dovolj. Šola potrebuje osvežitev, jaz pa tudi.«

Še pred pomladjo naslednjega leta je odšel. Slovo je bilo prav na tistem odru, na katerem se je predstavil na začetku, ob prihodu. Stal je na njem, čeprav ga ni bilo tam. Zamenjala ga je učiteljica, ki je bila ob tej priložnosti on. Skupaj z drugimi učitelji in učenci, ki so vrsto let sodelovali v dramskem krožku, ki ga je vodil Peter, so uprizorili predstavo o šest tisoč dneh sobivanja.

Epilog

V našem šolskem sistemu ravnatelj vzgojno-izobraževalnega zavoda opravlja dve osnovni nalogi: pedagoško in upravno (Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZO FVI), 49. člen).² Nič novega. Naloge ravnatelja praviloma opravljajo vzgojitelji, učitelji ali svetovalni delavci (v posameznih delih tega besedila tudi strokovni delavci, glej 94.–100. člen ZO FVI). Eden izmed pogojev za imenovanje je najmanj pet let delovnih izkušenj v vzgoji in izobraževanju (53. člen ZO FVI). Potrebne delovne izkušnje, ki so pomembne tudi ob napredovanju strokovnih delavcev v naziv so obet, da vodenje šole prevzemajo osebe s prepoznavnim pedagoškim delovanjem.

² *Uradni list Republike Slovenije*, 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. in 25/17 – ZVaj.

Vodenje vrtca ali šole ni enako delu v učilnici. Pogosto se dogaja, še posebno v prvih letih ravnateljevanja, da ravnatelj vzorce pedagoškega dela iz učilnici nehote prenaša na delo s strokovnimi delavci v zbornici. S pravočasnim vključevanjem vzgojiteljev in učiteljev, ki bi radi postali ravnatelji, v programe, ki jih izvaja Šola za ravnatelje, je teh izkušenj in spodrsrljajev manj.

Zgodovina nas uči,³ da glede na pripravljenost posameznika, ki si želi izpostavljenosti in napredovanja, lahko vsakdo vodi določeno skupino ljudi. Judita Peterlin (2014, 15) v svoji doktorski disertaciji navaja tri glavne potrebe na področju razvoja vodenja:

1. potrebo po integraciji razvoja iz organizacijske in posameznikove perspektive in njuni povezavi z različnimi teorijami učenja in razvoja;
2. potrebo organizacij, da ocenijo trenutno stopnjo vodstvenih kompetenc in usmerjajo ter podpirajo nenehno spreminjajočo se strategijo razvoja;
3. potrebo vodij, da ocenijo svoje prednosti, prepoznajo manko v veččinah in vzpostavijo zavezanost razvojnim načrtom ter spremljajo spremembe v svojem vedenju.

O vodji, torej tudi o ravnatelju, Matej Cepin (2016, 36) zapiše, »da ima dober vodja prihodnost venomer pred očmi. Sooblikuje jo in se ji ne zgolj prilagaja. Kljub temu, da ima vedno tudi odgovore na vprašanja o sedanjosti, vendarle v svojih razmišljanjih velik del časa preživi v prihodnosti. Tudi njegovi odgovori na vprašanja o sedanjosti so navdihnjeni s prihodnostjo, v njih je to prihodnost mogoče čutiti. Dober vodja ima vizijo. Govori o potrebnih spremembah, ki se vedno razlikujejo od sedanjosti in ki lahko prav zaradi tega marsikoga od tistih, ki jih vodi, tudi vržejo iz njegove cone udobja. Vidi razliko med sedanjim in želenim prihodnjim stanjem. Obenem se mu ta razlika ne zdi nepremostljiva. Sedanjost in želeno prihodnost zna povezati v pot, za katero verjame, da jo je mogoče prehoditi. Na ta način vodja sodelavcem z vizijo vliva tudi upanje in pogum.«

Sam dodajam še izkušnjo s predavanj in vaj pri predmetu dr. Mitje Tavčarja⁴ Management neprofitnih organizacij, ko smo slušatelji po napornem in večurnem delu v skupini z združenimi močmi pisali osnutek letnega delovnega načrta. Ves čas nam je pogled uhajal k predavateljevemu katedru, na katerem je bila več-

³ Zgodovina je učiteljica življenja (lat. *historia magistra vitae*).

⁴ Predavatelj na Visoki šoli za management v Kopru.

stolistna knjiga, ki je predstavljala primer letnega delovnega načrta. Zato nismo hoteli zaostajati in smo pisali in pisali. Na koncu pa sta sledila spoznanje in predavateljev nauk (navajam po spominu): »Dober vodja nima časa, da bo pisal več sto strani dolge operativne načrte. Potrebni so jasni in čisti ter razumljivi povzetki. Vodja mora imeti načrt v glavi in srcu in pri tem ga mora voditi občutek, da dela prav in dobro. In poslušaj naj sebe in svoj notranji glas, pa karkoli že to je.« Steve Jobs pa je dejal: »Ne dovolite, da hrup drugih mnenj utiša vaš notranji glas. In kar je najpomembnejše, pogumno sledite svojemu srcu in intuiciji.«

Ali je trajnostno vodenje nov ali izgubljen pogled na vodenje?

Danes je moderno opredeljevanje za trajnost. Iz te usmeritve bi bilo mogoče hitro sklepati, da se v preteklosti nismo opredeljevali za trajnost. Tak zaključek je nesprejemljiv. Gre samo za prilagajanje novim pogledom na razvoj človeštva in na pogoje za njegovo bivanje na planetu Zemlja. Predvsem pa je trajnost vse bolj gibanje zoper pohlepnost in zazrtost v lastni jaz. »Vidim in občutim, kar je v mojem zrcalu.« [avtorjev komentar]

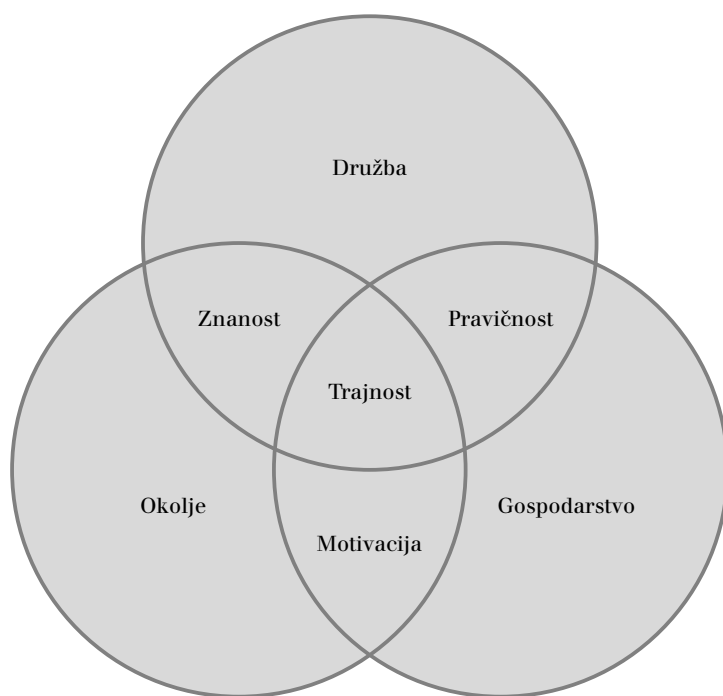
Razvoj trajnostnega vodenja je v sodobni teoriji vodenja najmanj raziskano področje. S tem pa ni rečeno, da ravnatelji (in ne samo ravnatelji) njegovih prvin niso (nismo) uporabljali, razvijali in nadgrajevali že v preteklosti s pomočjo izkustev in glede na prostorske, družbene in časovne razmere.

Pojem trajnostnega vodenja se pojavi kot odjek na uveljavljanje koncepta trajnostnega razvoja. Združeni narodi so leta 1987 objavili poročilo Svetovne komisije za okolje in razvoj (World Commission On Environment and Development 1987), ki opredeljuje, da bo človeštvo napredovalo, če bo njegov razvoj trajnosten. Temeljni poudarek poročila je, da mora trajnostni razvoj zadovoljevati potrebe sedanjega človeškega rodu, ne da bi ogrozili možnosti prihodnjih rodov. Strategija trajnostnega razvoja obsega tri stebre: gospodarski razvoj, socialni razvoj in varstvo okolja.

Združeni narodi so septembra 2015 sprejeli Agendo 2030 za trajnostni razvoj, ki ponuja boljšo prihodnost za milijarde ljudi po svetu in naš planet kot celoto (United Nations 2015). Agenda ima sedemnajst konkretnih ciljev trajnostnega razvoja in njena podpisnica je tudi Slovenija.

V Združenju Manager Slovenije⁵ so trajnostno vodenje v pro-

⁵ Glej <https://www.zdruzenje-manager.si/sl/baza-znanja/trajnostno-voditeljstvo/>.



SLIKA 1
Združeni narodi:
Agenda trajnosti
(prirejeno po
United Nations
2015)

gramskem obdobju 2020–2023 zasnovali kot širši pojem, ki obravnava več izzivov:

1. družbene, kot so razvoj novih tehnologij, potreba po novem sistemu izobraževanja, razvoju talentov in novih kompetencah, raznolikost, etika in integriteta, prenos najboljših praks vodenja;
2. ekonomske, kot so višja rast produktivnosti, digitalizacija, internacionalizacija in povezovanje (gospodarstva z javnim sektorjem, raziskovalnim področjem itd.);
3. okoljevarstvene;
4. osebne, kot so razvoj novih veščin vodenja, vseživljenjsko učenje, prihodnost dela managerjev in razvoj novih prednostnih kompetenc, ki bodo potrebne za delo managerjev v prihodnje.

Tako kot pojem *vodenje* ima tudi pojem *vodja* veliko različnih definicij, odvisno od pogledov avtorjev in izkazane potrebe za opredelitev nalog vodenja. V najsplošnejšem pomenu pa je vodja tisti, ki ima določeno socialno moč nad drugimi ljudmi v skupi-

PREGLEDNICA 1 Stili vodenja in njihove značilnosti

Stil	Vodja	Opis	Primernost	Neustreznost
Direktivni	Jasna navodila. Poučevanje podrejenih. Strukturiran nadzor. Sodeluje s podrejenimi in pomaga načrtovati.	Struktura, nadzor.	Kadar je treba hitro priti do odločitev ali ko je veliko podrejenih neizkušanih.	Pri izkušenih podrejenih.
Inštruktivni	Dajanje navodil in nadzor nad izvedbo naloge. Razlaga odločitve, prisluhne sugestijam.	Razlaga, sprejemanje, nadzor.	Ko je podrejeni razočarani nad svojim delom ali se mu zdi naloga pretežka. Ali kadar ugotovi, da nagrada ni sorazmerna vloženemu delu.	Pri izkušenih podrejenih.
Bodrilni	Sodelovanje s podrejenim in podpora pri izpeljavi naloge. Skupno sprejemanje odločitev. Informiranje, da bi podrejeni lahko samostojno oblikovali odločitve.	Pohvala, poslušanje, pomoč.	Za podrejene, ki so izkušeni, a ne zaupajo v svoje odločitve.	Pri začetnikih brez izkušenj.
Delegiranje	Odgovornost za odločitve in reševanje nalog prenese na podrejenega, ki ima veliko izkušenj in znanja. Podrejeni samo poroča.	Zaupanje.	Za vrhunske delavce, ki jim ne primanjkuje sposobnosti in zavzetosti. Ne potrebujejo veliko nadzora in pohval.	Pri začetnikih brez izkušenj.

OPOMBE Tudi Peter je po preteku let, ko je deloval na obeh šolah, opravil samorefleksijo o uporabljenih stilih vodenja.

ni – je torej tisti, ki lahko pogosteje določa cilje in načine delovanja skupine. Ključne vodstvene lastnosti so dajanje pobud, energija, asertivnost, vztrajnost in včasih dominantnost. Ljudje s temi lastnostmi si pogosto prizadevajo doseči svoje cilje, delajo veliko, so ambiciozni in pogosto tekmovalni. H kognitivnim sposobnostim pa sodijo inteligenca, analitična in besedna sposobnost, vedenjska prilagodljivost in sposobnost dobre presoje. Posamezniki s temi lastnostmi so sposobni oblikovati rešitve za velike težave, dobro delujejo v stresnih okoliščinah in okoliščinah, v katerih morajo dosegati roke, znajo se dobro prilagoditi spreminjajočim se okoliščinam in so sposobni ustvarjati dobro premišljene načrte za prihodnost (»Vodenje« 2021).

Za vodjo je pomembna tudi izbira stila vodenja. Ta je odvisen od okoliščin in ciljev, ki smo si jih zastavili v želji, da bi dosegli določeno stanje. Stil vodenja je soodvisen z osebnostno dispozicijo vodje. Stil vodenja predstavlja način, kako se vodja vede do

PREGLEDNICA 2 Osnovne značilnosti majhne in velike šole – matrika PSPN

Prednosti		Slabosti	
Majhna šola	Velika šola	Majhna šola	Velika šola
Natančnejši prenos informacij, vzajemna pomoč	Več in raznovrstno znanje, delegiranje nalog	Pomanjkanje znanj in veščin, manj specialnih kadrov	Počasnejši pretok informacij, organizacijska okretnost
Priložnosti		Nevarnosti	
Majhna šola	Velika šola	Majhna šola	Velika šola
Celovitejše poznavanje posameznika	Izvajanje več projektov, nabava sredstev	Pomanjkanje sredstev	Skrivanje posameznikov, močnejši halo efekti

podrejenega, ga nadzoruje, z njim sodeluje ter vpliva na njegovo delo. Vodja mora stil vodenja prilagoditi podrejenim. Treba se je zavedati, da različnim ljudem ustrezajo različni načini vodenja.

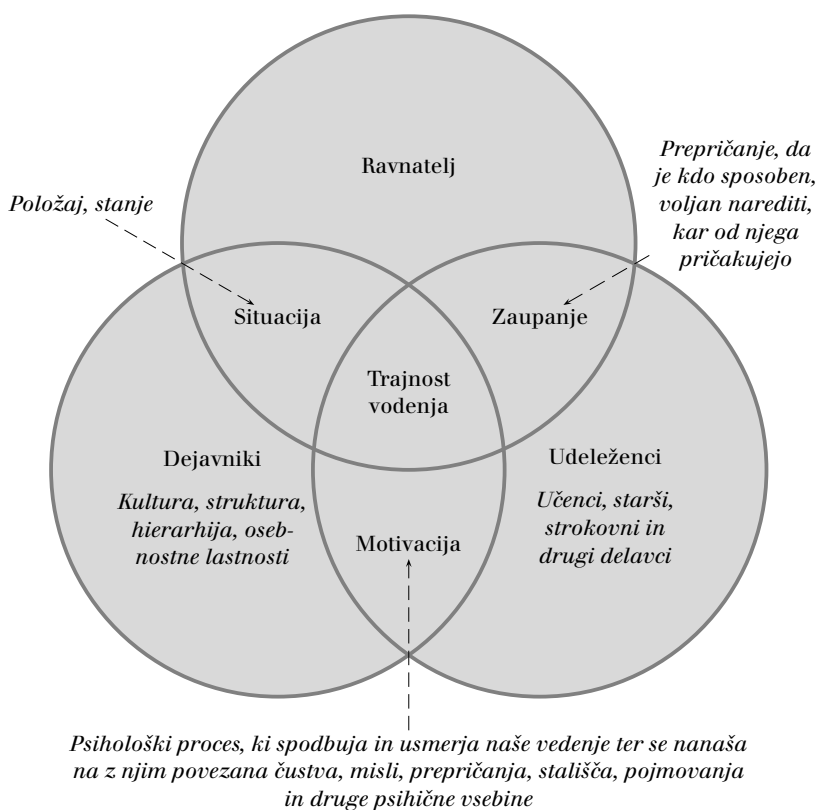
Zanimive – morda ni neumestna oznaka »novejše« – stile vodenja Blanchard, Zigarmi in Zigarmi (1995) predstavijo v knjigi *Vodenje in enominutni vodja*. Sicer nekoliko enostavneje, kot je to značilno za druga podobna dela, opredeljujejo štiri tipe vodstvenega sloga, ki jih tudi sam ocenjujem za dokaj realistične in uporabne. Vendar je treba upoštevati staro načelo, da čistih oblik ni. Venomer so nianse, tudi takrat, kadar bolj ali manj prevladuje ena oblika. Na osnovi opisov so avtorji naredili preglednico 1.

Med dejavniki stila vodenja (kultura, struktura, hierarhija, osebnostne lastnosti) igra pomembno vlogo število udeležencev, vključenih proces. Prav ta dejavnik bolj ali manj vpliva na vse druge. V zakonodaji ni določeno, kdaj in pod kakšnimi pogoji razvrstimo posamezno osnovno šolo med majhne ali velike. Ob koncu prvega četrtnega leta 2021 je bilo po podatkih MIZŠ v slovenskem osnovnošolskem prostoru 27,3 odstotka osnovnih šol, ki jih je moč uvrstiti med zelo majhne in majhne, in 32,1 odstotka takih, ki po izbrani lestvici sodijo med zelo velike in velike.

Poznavanje značilnosti dela v majhnih in velikih šolah je zagotovilo za to, da bo vodstvenih napak manj, laže pa je tudi izbrati primeren stil vodenja. Ustrezen stil vodenja v zavodu krepi občutek zaupanja in povečuje motivacijo. To pa sta osnovna sprožilca dobre (odlične) klime. Tak proces vodi k izboljšanju kulture zavoda in s tem se odpirajo vrata trajnostnemu razvoju.

In nauk

Zgodovina nas uči, da glede na kontekst in pripravljenost posameznika, ki si želi biti izpostavljen in napredovati, lahko vsakdo



SLIKA 2
Trajnost vodenja
v šoli

vodi določeno skupino ljudi. A tu ne gre pozabiti na opozorilo Petrovega načela,⁶ ki pravi, da posameznik napreduje do ravni svoje nesposobnosti.

Literatura

- Blanchard, K., P. Zigarmi in D. Zigarmi. 1995. *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
- Cepin, M. 2016. *Strateško načrtovanje v nevladnih organizacijah*. Ljubljana: Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
- Johnston, P. L., in R. Hull. 1974. *Petrovo načelo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Peterlin, J. 2014 »Razvoj trajnostnega vodenja in mnogotere inteligentnosti«. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani.

⁶ Petrovo načelo je hipoteza v teoriji upravljanja. Humorno sta jo opisala kanadska avtorja Peter Laurence Johnston in Raymond Hull v knjigi *Petrovo načelo* (1974).

- United Nations. 2015. »Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development.« https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E
- Urek, M. 2008. *Pripovedovanje zgodb*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- »Vodenje«. 2021. *Wikipedija*. <https://sl.wikipedia.org/wiki/Vodenje>.
- World Commission on Environment and Development. 1987. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
- *Boris Zupančič* je zaposlen v Sektorju za razvoj izobraževanja na Ministrstvu za izobraževanje, znanost in šport.
boris.zupancic@gov.si

too. Based on the received responses we were able to carry out a comparative analysis of our selected fields: organisation, interpersonal relationships, communications, awarding, career development, leadership style, and general well-being in institutions. It turns out that it is only in the field of interpersonal relationships that there is no need to set guidelines for improvement. As for the rest, judging by replies, the views of staff and leadership diverge at some points, so we have outlined certain suggestions for improvements, which will most likely serve as a starting point for reflection and seeking further solutions.

Keywords: principal, (educational) leader, leadership, climate, educational institution

VODENJE 2|2021: 49–69

Vesna Lešnik

The Role of Classroom Visitations in Principals' Educational Leadership

This article strives to highlight the role of classroom visitations as part of principals' educational leadership, and to discuss a study that was carried out at certain elementary schools in Slovenia. The aim of the study was to determine to what extent these visitations present an opportunity for professional cooperation between head teachers and their teaching staff, what the impact of visitations is on the professional development of teachers, and to what degree their principals associate visitations with educational leadership. The theoretical section reviews a part of professional and academic literature related to visitations, their significance, purpose and impact on the quality of learning and teaching. The empirical section explores principal and teacher views of visitations, as well as the function and meaning of visitations in educational leadership and professional collaboration at school level. Ultimately, the final part of the article sheds light on practical observation, monitoring and evaluation of teachers' work during distance education, which we witnessed (and are still witnessing) in the spring term of 2019–2020 school year and the autumn–winter term of 2020–2021.

Keywords: classroom visitations, educational leadership, professional development, distance education

VODENJE 2|2021: 71–89

Boris Zupančič

The Stories of Two Schools – The Small and the Big

In the stories of two schools, the small and the big, we will learn of their problems and approaches to solving these problems. Both required an external 'person' who brought them a 'shot of rum' for courage and their vision going forward. At the point where the Rubicon

of education had to be crossed, they both froze; they got intimidated by the river, and there was no bridge! A historical retrospect attests to good and successful endings to both stories. These happened mainly due to the two faculties being able to take steps in the right direction, even though the river was cold and foreboding at first. Both faculties persisted and achieved – what we call today in a learned way – sustainable development. To this day, both schools still have little trouble navigating the sea of Slovenian elementary education.

Keywords: trust, integration, realistic goals, communication

VODENJE 2|2021: 91–105