

Profesionalni razvoj ravnateljev v zakonodajnih okvirih

Mihaela Zavašnik Arčnik

Šola za ravnatelje

Ksenija Mihovar Globokar

Šola za ravnatelje

Čeprav empirične raziskave praviloma ne dokazujejo neposrednega vpliva profesionalnega razvoja ravnateljev na dosežke učencev, obstajajo empirični dokazi in širok konsenz med raziskovalci, praktiki in snovalci šolske politike, da profesionalni razvoj vpliva na izboljšanje znanja in spretnosti ravnateljev, kar posredno prispeva k boljšemu in učinkovitejšemu vodenju strokovnih delavcev ter v logičnem sosledju vpliva na poučevanje in učenje v razredu ter dosežke učencev. Profesionalni razvoj ravnateljev ima več vlog oz. namenov, pri čemer mora biti njihovo osnovno izhodišče učinek profesionalnega razvoja ravnatelja, ki se kaže v kazalcih kakovostnega vodenja in vidnem razvoju vzgojno-izobraževalnega zavoda. Prispevek predstavlja prerez profesionalnega razvoja ravnateljev z vidika slovenske pravne ureditve in ob pregledu zakonodaje ter vsebinski diskusiji išče odgovore na vprašanja o vlogah in obdobjih profesionalnega razvoja ravnateljev. V diskusiji in zaključku so nakazani nekateri izzivi, ki se jih bodo morali ministrstvo, javni zavodi s področja šolstva, združenja, sindikati in ravnatelji s skupnimi prizadevanji v prihodnosti lotiti.

Ključne besede: ravnatelj, profesionalni razvoj, zakonodaja, ravnateljevanje, vodenje

Uvod

Vodenje je eden tistih najpomembnejših šolskih dejavnikov, ki določajo, kaj se učenci učijo in kako uspešno. Kakovost vodenja usmerja motivacijo strokovnih delavcev kot tudi kakovost njihovega vzgojno-izobraževalnega dela. Posredno tako ravnatelji vplivajo tudi na dosežke učencev (Scheerens 2012; Hattie 2012; Mulford 2003; Bubb in Earley 2004). Eden temeljnih prepoznanih vzvodov za izboljšanje vodenja je profesionalni razvoj ravnateljev. Številni novejši dokumenti Evropske komisije in OECD (European Commission 2012a; European Commission 2012b; Schleicher 2012; OECD 2013a) izpostavljajo vse večji pomen ravnateljev in strokovnih delavcev ter njihovega profesionalnega razvoja

kot osrednjih strateških vrednosti za družbeno-ekonomsko rast Evropske unije. V Sloveniji vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov ni omenjeno v nobenem izmed strateških nacionalnih dokumentov s področja vzgoje in izobraževanja, tematike se ni dotaknila niti *Bela knjiga* iz leta 2011 (Krek in Metljak 2011).

Profesionalni razvoj razumemo kot vseživljenjsko učenje ter krepitev znanja, spretnosti in lastnosti (bodočih) ravnateljev za učinkovito vodenje in menedžment vzgojno-izobraževalnih zavodov s težiščem na vodenju za učenje (primerjaj npr. Bubb 2013; Pont, Nusche in Moorman 2008). Ima več vlog oz. namenov: potrditve »licence«, nadaljnje učenje in razvoj, (ponovno) imenovanje, ohranjanje zanimanja v poklicu, napredovanje, nagrajevanje itd. Osnovno izhodišče vseh teh vlog mora biti učinek ravnateljevega profesionalnega razvoja, ki se kaže v kazalcih kakovostnega vodenja in vidnem razvoju vzgojno-izobraževalnega zavoda.

Koren (2005) navaja, da v Sloveniji ravnatelj praviloma postane strokovni delavec, ki so se med svojim študijem izobraževali za delo z učenci in predhodno praviloma niso imeli možnosti za pridobivanje vodstvenih izkušenj (z izjemo nekaterih manj zahtevnih formalnih in neformalnih funkcij, npr. pomočnik ravnatelja, vodja aktiva, vodja projekta, sindikalni zaupnik), zato se na začetku svoje poti znajdejo v zelo težki vlogi. Njihovo opolnomočenje za vodenje je tako ključnega pomena na začetku karierne poti. Prav tako nekatere raziskave (glej npr. Bush 2008) kažejo, da ravnatelji, ki skrbijo za profesionalni razvoj strokovnih delavcev, zelo malo naredijo za svoj profesionalni razvoj. Obenem je vodenje vse bolj kompleksno in zahteva nova ter širša znanja, ki jih je treba nenehno dopolnjevati in dograjevati. Iz omenjenih razlogov je pomembno, da je profesionalni razvoj ravnateljev stalen oz. nenehen in prilagojen potrebam, ki sodijo v različna obdobja ravnateljevega razvoja. V idealnih okoliščinah naj bi se ravnatelj profesionalni razvoj začel na ravni strokovnega delavca, nadaljeval s pripravo na ravnateljstvo, uvajanjem oz. mentorstvom v začetnem obdobju ravnateljstva ter nadgrajeval v obdobjih ravnateljstva v poznejših letih (prim. Pont, Nusche in H. Moorman 2008; Forde, McMahon in Dickson 2011).

Osrednje vprašanje profesionalnega razvoja ravnateljev danes ni, ali je ravnatelje treba opolnomočiti, temveč predvsem *kako*. Odgovore v tej smeri je mogoče iskati z vsebinskega (tj. s kakšnimi »vsebinami« je treba opremiti ravnatelje za uspešno vodenje) in zakonodajnega vidika (tj. kako pravna ureditev podpira in/ali celo ovira profesionalni razvoj ravnateljev). Vidika sta med seboj pove-

zana, saj zakonodaja z opredelitvijo vlog in nalog ravnatelja posredno vsebinsko usmerja tudi ravnateljev profesionalni razvoj. Profesionalni razvoj ravnateljev mora zato biti sistemsko podprt in vzpostavljen, torej del širše nacionalne šolske politike, ustrezno vgrajen v zakonodajo in prilagojen šolskemu sistemu in okolju, v katerem delujejo slovenski vzgojno-izobraževalni zavodi.

Pričujoči prispevek se ukvarja s profesionalnim razvojem ravnateljev z vidika slovenske pravne ureditve in ob pregledu zakonodaje in diskusiji išče odgovore o funkcijah in obdobjih profesionalnega razvoja ravnateljev. Strukturiran je tako, da se na začetku dotika terminologije področja, nadaljuje s pregledom zakonodaje ter z vsebinsko diskusijo poskuša nakazati prednosti in slabosti obstoječe zakonodaje, konča pa se z nekaterimi izzivi v prihodnosti.

Terminološka zmeda

Na tem mestu je treba opozoriti, da je ob pregledu zakonodaje, ki ureja profesionalni razvoj ravnateljev, moč trditi, da v zakonih in podzakonskih predpisih obstaja vsaj delna jezikovna nedoslednost v zvezi z dvema pojmom, in sicer »strokovni delavec« ter »profesionalni razvoj«. V skladu z uslužbenko zakonodajo je ravnatelj »javni uslužbenec« (Zakon o javnih uslužbencih;¹ Zakon o sistemu plač v javnem sektorju²). Področna zakonodaja (Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja;³ Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive;⁴ Pravilnik o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju⁵), ki ne uporablja pojma »javni uslužbenec«, ampak »delavec«, in v okviru tega loči med »strokovnimi in drugimi delavci«, »ravnatelja« kot poslovodni organ praviloma ločuje od »strokovnega delavca«.

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (v nadaljevanju ZO FVI) in Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive obravnavata »strokovne delavce« in »ravnatelja« ločeno, Pravilnik o nadaljnjem izobraževanju in

¹ Uradni list Republike Slovenije, št. 63/07 – uradno prečiščeno besedilo, 65/08, 69/08 – ZTFI-A, 69/08 – ZZavar-E in 40/12 – ZUJF.

² Uradni list Republike Slovenije, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU in 50/14.

³ 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 in 57/12 – ZPCP-2D.

⁴ Uradni list Republike Slovenije, št. 54/02, 123/08, 44/09 in 18/10.

⁵ Uradni list Republike Slovenije, št. 64/04, 83/05, 27/07, 123/08 in 42/09.

usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju pa ravnatelje z vidika pravic in obveznosti obravnava enako kot strokovne delavce. Če torej navedeni pravilnik določa enake pravice in obveznosti za strokovne delavce in ravnatelje, se v nadaljevanju postavi vprašanje, ali Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (KPVI⁶),⁶ ki navaja strokovne delavce, ravnateljev pa posebej ne omenja, velja tudi za ravnatelje. Izpostavljenost uporabe termina strokovni delavec v pravilniku je pomembna zaradi dejstva, da se v KPVI⁶ pojavljajo določbe oz. določila, ki se navezujejo na profesionalni razvoj strokovnih delavcev, in zaradi jezikovne nedoslednosti odpirajo dodatna vprašanja (npr. ali določilo o številu dni profesionalnega razvoja strokovnih delavcev velja tudi za ravnatelje). Problem se navezuje predvsem na delovnopравни položaj ravnatelja v slovenskem javnem sektorju in s tem povezane pravice in obveznosti, kar bomo pojasnili v naslednjem poglavju.

O večji jezikovni nedoslednosti lahko govorimo tudi v zvezi s pojmom »profesionalni razvoj«. Pregled zakonodaje pokaže, da se pojem pojavi zgolj v Pravilniku o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju, in sicer kot »vrsta programa« (tj. programi za profesionalni razvoj), druga pravna besedila pa pojem profesionalni razvoj izmenično nadomeščajo z več različnimi pojmi in jih ponekod niti ne razložijo dovolj (glej preglednico 1).

Terminološki labirint v zakonodaji dokazuje, da je uporaba pojma profesionalni razvoj z vidika tistega, ki določa pravno normo, morda nedosledna in deloma tudi okorela, saj strokovna in znanstvena literatura ter praksa na področju vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov že leta uporabljata pojma (profesionalnega, kariernega, poklicnega) razvoja⁷ ali (vseživljenjskega, profesionalnega) učenja.⁸ Ocenjujemo, da problematika izvira iz paradigmatiskih pristopov k opolnomočenju ravnateljev, ki so se zgo-

⁶ Uradni list Republike Slovenije, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96 – popr., 51/98, 28/99, 39/99 – ZMPUPR, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01 – popr., 56/02, 43/06 – ZKOLP, 60/08, 79/11, 40/12 in 46/13.

⁷ Pojem razvoj je vsebovan tudi v novejših naslovih publikacij s področja ravnateljstva (npr. Schleicher 2013; Bush 2008; Huber 2004; Bolden 2005; European Commission 2013). Skoraj ni mogoče več najti prispevka ali knjige, ki bi še omenjala »usposabljanje« (angl. *training*) ali »izobraževanje« (angl. *education*).

⁸ Pojem »vseživljenjsko učenje« ravnateljev uporablja npr. Šola za ravnatelje, pojem »profesionalno učenje« npr. ministrstvo za šolstvo države Viktorije v Avstraliji (Victoria Department of Education and Early Childhood Development 2009).

PREGLEDNICA 1 Pregled uporabljenih pojmov, ki se pojavljajo in »nadomeščajo« pojem profesionalnega razvoja v zakonodaji

Zakonodajni predpis	Uporabljeni termin
Zakon o javnih uslužbencih	Strokovno izpopolnjevanje in usposabljanje, izobraževanje
Zakon o delovnih razmerjih	(Stalno) izobraževanje, usposabljanje, izpopolnjevanje
Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja	Nadaljnje izobraževanje, (strokovno) izobraževanje, (strokovno) usposabljanje
Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS	Strokovno izpopolnjevanje, izobraževanje
Pravilnik o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev	Nadaljnje izobraževanje in usposabljanje, strokovni in profesionalni razvoj, profesionalno usposabljanje
Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive	Nadaljnje izobraževanje in usposabljanje

dovinsko spreminjali. Tako je v preteklosti prevladovala paradigma primanjkljaja v znanju (iz te paradigme tudi pojma usposabljanje in izpopolnjevanje), danes pa paradigma rasti, razvoja, učenja in opolnomočenja (prim. Matthews, Moorman in Nusche 2007; Jelenc 2007; Newmann 2000). Paradigmatski razcep je sicer mogoč (zakonodaja dokazuje ravno to, saj uporablja različne pojme), a se na ravni konkretne prakse zamegli in zaplete.

Pregled pravne ureditve

Da bi našli odgovore na zastavljena vprašanja v zvezi s profesionalnim razvojem ravnateljev, smo pregledali:⁹

- Zakon o javnih uslužbencih;
- Zakon o delovnih razmerjih;
- Zakon o sistemu plač v javnem sektorju;
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja;
- Kolektivno pogodbo za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS;
- Podzakonske predpise:

⁹ Izbor zakonodajnih predpisov temelji na tistih osnovnih krovnih zakonih in podzakonskih predpisih, za katere smo predpostavljali, da so za iskanje odgovorov na zastavljena vprašanja najbolj relevantni in reprezentativni. S tem, ko smo opravili izbor, se zavedamo vseh omejitev analize in morebitnih dodatnih dilem, ki se ob tem odpirajo oz. zastavljajo. V diskusiji se zaradi lažje ponazoritve in boljšega razumevanja navezujemo tudi na druge zakone in podzakonske predpise.

- Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive;
- Pravilnik o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju;
- Pravilnik o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev s področja šolstva.

V analizi smo v navedenih aktih iskali elemente, ki se nanašajo na:

- naloge profesionalnega razvoja ravnateljev (npr. za napredovanje, nagrajevanje, za pridobitev »licence«, za nadaljnje učenje in razvoj);
- različna obdobja ravnateljevega delovanja (npr. pred nastopom mandata, na začetku mandata, po več mandatih).

Ravnatelj se v skladu s 7. členom Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (v nadaljevanju ZSPSJ) pravno umešča v plačno skupino B (Poslovodni organi pri uporabnikih proračuna) in hkrati podskupino B1 (Ravnatelji, direktorji in tajniki). Nedvomno torej je »javni uslužbenec«, saj je iz 1. člena Zakona o javnih uslužbenecih (v nadaljevanju ZJU) razvidno, da je to vsak posameznik, ki sklene delovno razmerje v javnem sektorju, pri čemer javni sektor sestavljajo tudi javni zavodi, zato so direktorji javnih zavodov (torej tudi ravnatelji), ki imajo z zavodom sklenjeno delovno razmerje, javni uslužbenci. Kot takšen ravnatelj v skladu z 9. členom ZJU (načelo strokovnosti) »pri svojem delu ravna po pravilih stroke in se v ta namen stalno usposablja in izpopolnjuje«. 13. poglavje ZJU, ki sicer podrobneje določa izobraževanje, usposabljanje in izpolnjevanje, za ravnatelje ne velja, saj se členi od 22. naprej nanašajo le na javne uslužbence v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti, kar pa ravnatelji niso.

Se pa tudi za javne uslužbence, za katere ne veljajo določbe ZJU v celoti, uporablja Zakon o delovnih razmerjih.¹⁰ Ravnatelj je v skladu z opredelitvijo v 5. členu »delavec« (kot vsaka fizična oseba, ki je v delovnem razmerju na podlagi sklenjene pogodbe o zaposlitvi), a hkrati je »poslovodna oseba«, ki opravlja delo v okviru svoje funkcije, za katero je bila imenovana. Pri ravnatelju gre torej za dvojno pravno razmerje, in sicer ravnatelj v funkciji poslovodnega organa, ki je določena s posebnimi zakoni, in ravnatelj

¹⁰ Uradni list Republike Slovenije, št. 21/13 in 78/13 – popr.

kot delavec, kar urejajo delovnopravni predpisi. Z vidika delovno-pravne zakonodaje se položaj poslovodne osebe razlikuje od položaja delavca, saj za poslovodne osebe veljajo možnosti odmika od delovnopravnih standardov, ki morajo biti zapisane in urejene v pogodbi o zaposlitvi; delodajalec se tako lahko s poslovodno osebo dogovori posebej in drugače kot z drugimi delavci (9. člen), vendar le v zvezi z določenimi elementi (73. člen), ki pa ne omenjajo izobraževanja. Ne glede na to je treba ugotoviti, da ZJU v 3. odstavku 16. člena določa, da delodajalec javnemu uslužbencu ne sme zagotavljati pravic v večjem obsegu, kot je to določeno z zakonom, podzakonskim predpisom ali s kolektivno pogodbo, če bi s tem obremenil javna sredstva. Kar pomeni, da lahko ravnatelju iz delovnega razmerja pripoznamo le pravice in obveznosti, ki izhajajo iz navedenih aktov.

Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS (KPVIZ), ki se uporablja kot splošni akt v smislu ZDR-1, v 17. poglavju, 53. člen, podrobneje določa pravico do števila dni strokovnega izpopolnjevanja in navaja, da imajo »delavci pravico do stalnega strokovnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja. V ta namen mora zavod delavcem na delovnih mestih, za katera se zahteva najmanj srednja izobrazba, omogočiti letno najmanj 5 dni strokovnega izobraževanja oziroma 15 dni na vsaka 3 leta, ostalim delavcem pa najmanj 2 dni letno oziroma 6 dni na vsaka tri leta.« 57. člen KPVIZ določa, da imajo delavci »pravico in dolžnost, da se izobražujejo pri ustreznih izobraževalnih zavodih v Sloveniji«. Ravnatelja v KPVIZ z vidika njegove funkcije (torej poslovodnega organa) ni mogoče tolmačiti kot delavca, zato zanj omenjena določila ne veljajo, razen če v njihovi pogodbi o zaposlitvi ni določeno drugače.¹¹ Ravnatelji imajo svoj reprezentativni sindikat (Sindikat direktorjev in ravnateljev Slovenije – SINDIR), ki je podpisnik Kolektivne pogodbe za javni sektor,¹² vendar so kot poslovodne osebe v skladu z ZSPSJ in Uredbo o plačah direktorjev v javnem sektorju¹³ umeščeni v plačno skupino B in podskupino

¹¹ Vzorec pogodbe o zaposlitvi za ravnatelja, ki ga je objavilo Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport 19. marca 2013 (http://www.mizs.gov.si/si/javne_objave_in_razpisi/okroznice/okroznice_za_vrtce/), navaja, da ima ravnatelj v zvezi z izobraževanjem pravico do izobraževanja v skladu s KPVIZ.

¹² *Uradni list Republike Slovenije*, št. 57/08, 23/09, 91/09, 89/10, 89/10, 40/12 in 46/13.

¹³ *Uradni list Republike Slovenije*, št. 73/05, 103/05, 12/06, 36/06, 46/06, 77/06, 128/06, 37/07, 95/07, 112/07, 104/08, 123/08, 21/09, 61/09, 91/09, 3/10, 27/10, 45/10, 62/10, 88/10, 94/10 – ZIU, 10/11, 45/11, 53/11, 86/11, 26/12, 41/12, 90/12, 24/13, 75/13, 79/13, 108/13, 15/14 in 43/14.

B 1, katerih delovna mesta niso uvrščena v KPVIz. In ta kolektivna pogodba zanje ne velja, če v njihovi pogodbi o zaposlitvi ni to izrecno določeno. Lahko pa se v skladu s 170. členom ZDR-1 trajanje in potek izobraževanja ter pravice pogodbenih strank med izobraževanjem in po njem določijo tudi s pogodbo o izobraževanju.

Elementi profesionalnega razvoja ravnateljev se pojavljajo tudi v področni zakonodaji, in sicer v ZO FVI, natančneje v 28. členu (javni zavodi), 53. členu (imenovanje ravnatelja) ter v 105. členu (izobraževanje in napredovanje) in 106. členu (ravnateljski izpit) v 15. poglavju (izobraževanje in napredovanje strokovnih delavcev in ravnateljev).

- 28. člen določa, da se za namen izvajanja različnih nalog, med drugim tudi naloge »organiziranja nadaljnega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev in ravnateljev«, ustanovijo javni zavodi.
- 53. člen določa pogoje za ravnatelja, za katerega so, poleg formalne izobrazbe, potrebne tudi delovne izkušnje v vzgoji in izobraževanju (primarni, sekundarni oziroma terciarni), ustrezen naziv in »opravljen ravnateljski izpit«. Za ravnatelja je lahko imenovan tudi kandidat, ki »nima ravnateljskega izpita, mora pa si ga pridobiti v enem letu po začetku mandata. Če ravnatelj ravnateljskega izpita ne opravi v roku, mu preneha mandat po zakonu.«
- 105. člen določa, da »v nazive napredujejo tudi ravnatelji, direktor in pomočnik ravnatelja ter predavatelji višjih šol«, pri čemer »pogoje, način in postopek strokovnega izobraževanja in usposabljanja ter napredovanje v nazive določi minister«.
- V skladu s 106. členom »program za izobraževanje in usposabljanje za ravnateljski izpit in vsebino ravnateljskega izpita določi minister na predlog Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje. Za ravnateljski izpit se lahko prizna tudi opravljen podiplomski študijski program, za katerega Strokovni svet RS za splošno izobraževanje ugotovi, da zagotavlja znanja, določena za ravnateljski izpit. Javni zavod, ki je pooblaščen za izvajanje programa za izobraževanje in usposabljanje za ravnateljski izpit, enkrat letno objavi razpis za vpis in določi roke za opravljanje ravnateljskega izpita«.

Pravilnik o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju

- V 1. členu določa »pogoje, način in postopek, s katerim se

strokovnim delavcem in ravnateljem v javnih vrtcih in šolah omogoča nadaljnje izobraževanje in usposabljanje, pristojnosti in sestavo organov, ki vodijo postopke za naročanje oziroma zbiranje programov za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje, pravila za financiranje programov, točkovanje programov za namen napredovanja strokovnih delavcev v nazive, načine priznavanja točk za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje, opravljeno izven okvira objavljenih programov, ter vsebino, obliko in način vodenja dokumentacije o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju».

- V 2. členu določa cilj nadaljnega izobraževanja in usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju, ki je »zagotavljanje strokovne usposobljenosti za poučevanje določenega predmeta ali predmetnega področja oziroma opravljanje določenega strokovnega dela, podpiranje strokovnega in profesionalnega razvoja vsakega strokovnega delavca, razvoja javnega vrtca in šole ter celotnega sistema vzgoje in izobraževanja in s tem povečanja njegove kvalitete in učinkovitosti«.
- V 10. členu določa, da program šole za ravnatelje sodi v skupino programov za izpopolnjevanje izobrazbe.
- V členih od 11. do 18. določa različne sklope programov profesionalnega usposabljanja.
- V 18. členu, ki se nanaša na »programe za profesionalni razvoj«, določa, da so le-ti namenjeni »spodbujanju profesionalnega razvoja strokovnih delavcev v vseh fazah poklicne kariere«.

Na podlagi 105. člena ZOFVI, ki določa, da ravnatelji napredujejo v nazive, in na podlagi Pravilnika o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju, ki določa pogoje, način in postopek, s katerim se strokovnim delavcem v vzgoji in izobraževanju omogoča nadaljnje izobraževanje in usposabljanje ter tudi točkovanje programov za namen napredovanja strokovnih delavcev v nazive, Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive (v nadaljnjem besedilu pravilnik) podrobneje opredeljuje napredovanje ravnateljev v nazive:

- V skladu s 4. členom pravilnika »napredovanje ravnatelja oziroma direktorja v naziv predlaga svet šole, vrtca oziroma zavoda v soglasju z ravnateljem oziroma direktorjem«.

- Mnenje o predlogu za napredovanje ravnatelja v skladu z 18. členom pravilnika »oblikuje pristojna organizacijska enota zavoda, ki je na podlagi prvega odstavka 28. člena ZO FVI pristojen za posamezno področje«.
- Pravilnik določa tudi posebne pogoje za napredovanje v nazive v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Ravnatelji lahko napredujejo v nazive pod enakimi pogoji kot strokovni delavci na podlagi določene dolžine delovne dobe, uspešnosti pri svojem delu, uspešnosti zaključenih programov nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja (pridobitev dodatnih funkcionalnih znanj) in opravljenih različnih strokovnih del (ovrednotenih z določenim številom točk), ki jih določa pravilnik.

Normodajalec v pravilniku z vrednotenjem opravljenih različnih strokovnih del (nizanjem natančno določenih opravljenih aktivnosti in določenega števila točk) določa, katere so tiste strokovne aktivnosti, ki omogočajo napredovanje v nazive.

Izhajajoč iz nalog profesionalnega razvoja, ki med drugim omenjajo tudi pomen profesionalnega razvoja v funkciji nagrajevanja, smo pregledali tudi Pravilnik o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev s področja šolstva,¹⁴ saj smo sodili, da morda navaja elemente ravnateljevega profesionalnega razvoja kot del kriterijev za presojanje ravnateljeve delovne uspešnosti. Vendar pravilnik profesionalnega razvoja ravnateljev kot samostojne kategorije ne navaja oz. ne omenja.

Diskusija

Pri pregledu zakonodaje smo ugotovili naslednje:

- Ravnatelj ima pravico in dolžnost do profesionalnega razvoja.
- Ravnatelj ima pravico do profesionalnega razvoja v obsegu, določenim s pogodbo o zaposlitvi ali posebno pogodbo o izobraževanju v skladu s 170. členom ZDR-1.
- Za izvajane profesionalnega razvoja ravnateljev so ustanovljeni javni zavodi.
- Ravnateljski izpit je edina »oblika« profesionalnega razvoja bodočih oz. novoimenovanih ravnateljev, ki je obvezna.
- Ravnateljski izpit ni pogoj za imenovanje ravnatelja, vendar

¹⁴ Uradni list Republike Slovenije, št. 81/06, 22/08, 39/08 – popr., 104/09, 4/10 in 6/12.

si ga mora ravnatelj pridobiti v enem letu od začetka mandata.

- Program za izobraževanje in usposabljanje za ravnateljski izpit in vsebino ravnateljskega izpita določi minister na predlog Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje.
- Ravnatelj lahko napreduje v naziv (svetovalec, svetnik).
- Profesionalni razvoj kot samostojna kategorija ni kriterij za ponovno imenovanje ravnatelja.
- Profesionalni razvoj kot samostojna kategorija ni kriterij za ocenjevanje delovne uspešnosti ravnatelja.

V skladu z izhodišči prispevka se v nadaljevanju v diskusiji navezujemo na posamezne naloge profesionalnega razvoja potencialnih kandidatov za ravnatelje in ravnateljev ter znotraj njih iščemo tudi odgovore na vprašanje v zvezi z obdobji. Z vidika nalog profesionalnega razvoja je v slovenski področni zakonodaji profesionalni razvoj kandidatov za ravnatelje in ravnateljev obravnavan neposredno z vidika pridobitve »licence« za opravljanje vodenja (tj. ravnateljski izpit), nadaljnjega učenja in razvoja ter napredovanja v nazive, zato se najprej navezujemo na le-te, v nadaljevanju pa tudi na druge posredne naloge.

Pri pridobitvi »licence« za opravljanje vodenja je ravnateljski izpit edina »oblika« profesionalnega razvoja, ki je obvezna in določena s slovensko področno zakonodajo. Ravnatelj ga mora opraviti najkasneje v enem letu od začetka svojega mandata, če ga ni opravil že pred tem. Javni zavod, pooblaščen za izvajanje programa za ravnateljski izpit (Šola za ravnatelje), enkrat letno objavi razpis za vpis in določi roke za opravljanje ravnateljskega izpita. Vključijo se lahko udeleženci, ki izpolnjujejo z zakonom določene pogoje za ravnatelja. V primeru omejitve vpisa imajo prednost kandidati, ki so že imenovani za ravnatelje. Udeleženci programa si lahko ravnateljski izpit pridobijo na tri načine, in sicer:

- z obiskovanjem programa javnega zavoda, pooblaščenega za izvajanje programa (Šola za ravnatelje), in opravljenimi obveznostmi po programu;
- z opravljanjem izpita zunaj programa;
- s priznavanjem posameznih vsebin opravljenega podiplomskega študijskega programa, za katere Strokovni svet RS za splošno izobraževanje ugotovi, da zagotavljajo znanje, določeno za ravnateljski izpit (106. člen ZOFVI).

106. člen ZO FVI določa, da program in vsebino ravnateljskega izpita določi minister na predlog Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje. Predmetnik programa in vsebina ravnateljskega izpita sta bila določena z Odredbo o določitvi programa šole za ravnatelje in o določitvi vsebin ravnateljskega izpita iz leta 1997.¹⁵ Šola za ravnatelje kot javni zavod, pooblaščen za izvajanje programa šola za ravnatelje, vsako leto izvaja redno letno evalvacijo programa, ki zajema zadovoljstvo udeležencev z različnimi vidiki programa, oceno kakovosti izvedbe programa glede na doseganje temeljnih ciljev programa in uporabnost pridobljenih vsebin; namen evalvacije je še izboljšati program. Program se evalvira s standardiziranimi evalvacijskimi vprašalniki po vsakem modulu in ob zaključku programa. Rezultati evalvacije (interna evalvacijska poročila, Poročilo o realizaciji LDN 2013) kažejo, da izvedba dosega temeljne cilje programa. Udeleženci ocenjujejo uporabnost vsebin z zelo visokimi ocenami. Dejstvo, da se v zadnjih letih v program vpisuje več strokovnih delavcev kot novoimenovanih ravnateljev in njihove visoke ocene uporabnosti pridobljenega znanja je velika spodbuda za vzpostavitev in razvoj sodelovalnega in distribuiranega vodenja v vzgojno-izobraževalnih zavodih, ki ravnatelju kot formalnemu vodji olajšata delo ter omogočata lažje uvajanje sprememb in izboljšav. Odstopanje od zelo visokih ocen (vendar še vedno visoko) predstavljajo zakonodaja v vzgoji in izobraževanju ter javne finance in finančno poslovanje, vendar moramo izpostaviti, da so navedene vsebine za strokovne delavce sicer morda manj uporabne, a jih potrebujejo za vodenje. Primerjave odgovorov evalvacije med ravnatelji in strokovnimi delavci potrjujejo omenjene domneve. Del evalvacije, ki se nanaša tudi na spremembe pri delu udeležencev v njihovih zavodih kot posledica pridobljenega znanja v programu, prav tako kaže na krepitev sodelovalnega vodenja. S tega vidika bi lahko trdili, da program za pridobitev ravnateljskega izpita presega profesionalni razvoj v vlogi pridobitve »licence« za novoimenovanega ravnatelja kot individualnega vodjo in z opolnomočenjem kandidatov za ravnateljski izpit krepi skupinsko vodenje (kar je v skladu s sodobnimi razvojnimi smernicami na področju vodenja v vzgoji in izobraževanju).

Profesionalni razvoj ravnateljev je v slovenski področni zakonodaji obravnavan tudi v vlogi napredovanja. Ravnatelj lahko napreduje v nazive in tako lahko govorimo o spodbujanju nejegovega profesionalnega razvoja, a se v zvezi z njegovim napredovanjem

¹⁵ Uradni list Republike Slovenije, št. 26/97.

v nazive pojavita vsaj dva izziva. Prvi se nanaša na pogoje napredovanja, še posebej v segmentu opravljenih različnih strokovnih del (ovrednotenih z določenim številom točk), ki jih določa Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive. Ocenjujemo namreč, da se navedena strokovna dela navezujejo skoraj izključno na dejavnosti strokovnega delavca, ne pa dejavnosti ravnatelja.

S tega vidika bi lahko trdili, da zakonodajalec posredno konceptualno usmerja ravnateljev profesionalni razvoj in da je napredovanje v nazive za ravnatelje diskriminacijsko, saj ne upošteva narave njihove strokovnega dela in tako posredno onemogoča napredovanje ravnateljem pod enakimi pogoji, kot to velja za strokovne delavce. Po drugi strani je zakonodajalčev vidik mogoče razumeti tudi kot spodbudo ravnateljem, da v določenem obsegu ur še vedno poučujejo¹⁶ in ohranjajo stik s poučevanjem v primeru, da niso ponovno izvoljeni za ravnatelja, a vseeno napredujejo v naziv in se jim le-ta ob morebitni kasnejši vrnitvi na delovno mesto strokovnega delavca tudi upošteva.

Drugi izziv je povezan s plačilom, saj je napredovanje v nazive povezano z napredovanjem v plačne razrede. Strokovni delavci ob napredovanju v naziv napredujejo tudi v plačnem razredu, ravnatelji pa ne. Uredba o plačah direktorjev v javnem sektorju, ki določa plačne razrede in podrobnejše kriterije za uvrstitev delovnih mest ravnateljev v plačne razrede, uvršča delovno mesto ravnatelja glede na kriterije, povezane s tipom oseb javnega prava. Izhajajoč iz priloge uredbe so za ravnatelja osnovne šole pomembni npr. kriteriji, ki se navezujejo na število učencev, število oddelkov, število podružnic in število programov. Uvrstitev delovnih mest na podlagi tovrstne metodologije je po šolah, vrtcih, šolskih centrih itd. razvidna iz Pravilnika o uvrstitvi delovnih mest direktorjev s področja šolstva in športa v plačne razrede znotraj razponov plačnih razredov.¹⁷ V praksi to pomeni, da v primeru, da ravnatelj sicer napreduje v višji naziv, ne spremenijo pa se kriteriji, povezani s tipom oseb javnega prava (npr. število učencev na šoli, število podružnic), ravnateljeva plača ostane enaka. V skladu z uredbo to določilo velja za celotno obdobje ravnateljevega mandata. Izhajajoč iz omenjenega bi lahko trdili, da profesionalni razvoj v okvirih napredovanja odigra svojo vlogo pri strokovnih delavcih

¹⁶ Npr. na Finskem in v Nemčiji mora ravnatelj v določenem obsegu ur tudi poučevati.

¹⁷ *Uradni list Republike Slovenije*, št. 106/05, 20/06, 49/06, 55/07, 109/07, 23/08, 61/09, 57/10, 11/11, 27/11, 4/12, 3/13, 24/13 in 41/14.

(deluje motivacijsko), pri ravnateljih pa ne. Po drugi strani je zakonodajalčev vidik bolj pravičen, saj je zakonodajalec ocenil, da je vodenje vzgojno-izobraževalnega zavoda in z njim povezana plača ravnateljev odvisna od velikosti vzgojno-izobraževalnega zavoda.¹⁸ Prav tako delovno mesto ravnatelja ni poklicno, ampak gre za (poslovodni) organ, ki je vezan na mandat (ki ni trajen), zato napredovanje, kakršno je mogoče pri strokovnih delavcih, pri ravnateljih ni potrebno; pri ravnateljih v takšnih primerih odigrajo pomembnejšo vlogo dejavniki ponovnega imenovanja ali nagrajevanja. Kljub temu se nam zastavlja vprašanje, ali bi bilo ravnateljevo delovanje kakovostnejše in učinkovitejše, če bi vzpostavili vzporeden sistem kariernega napredovanja ravnateljev (podobno kot pri strokovnih delavcih), pri čemer bi profesionalni razvoj odigral pomembno vlogo tudi pri ponovnem imenovanju ravnateljev (povezanost funkcij).

V zvezi z napredovanjem v nazive je treba izpostaviti še dodaten problem, ki je nastal s t. i. »zamrznitvijo« napredovanj v nazive zaradi interventnih ukrepov. Če bi bila »zamrznitev« napredovanj dolgotrajnejša, bi to lahko pomenilo ožjenje nabora kandidatov za ravnateljski izpit in omejevanje mlajše generacije pri kandidiranju za ravnateljstvo v prihodnje. Glede na to bi lahko trdili, da država omejuje profesionalni razvoj strokovnih delavcev, da bi ohranjala zanimanje za poklic oz. položaj ravnatelja (kar je že nekaj časa sicer problem nekaterih drugih evropskih držav, vendar iz povsem drugih razlogov).

Priznavanje programov za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje ravnateljev v skladu s Pravilnikom o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju, ustanovitev javnih zavodov za izvajanje naloge organiziranja nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja za ravnatelje (28. člen ZO FVI) dokazujeta, da država spodbuja in krepi profesionalni razvoj ravnateljev, katerega namen je nadaljnje učenje in razvoj v kasnejših obdobjih vodenja. To dokazuje tudi s financiranjem raznovrstnih programov za profesionalni razvoj ravnateljev iz proračunskih in evropskih sredstev. Šola za ravnatelje kot osrednji javni zavod, ki skrbi za profesionalni razvoj ravnateljev, ima vzpostavljen t. i. »sistem vseživljenjskega učenja ravnateljev« (Šola za ravnatelje 2013), ki ravnateljem omogoča profesionalni razvoj v različnih oblikah in v različnih obdobjih njegovega vodenja, in sicer:

¹⁸ Podobno tudi v osmih drugih evropskih državah (glej European Commission 2013).

- Program šole za ravnatelje in ravnateljski izpit – enoletni program pred imenovanjem ali v prvem letu po nje;
- Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem – enoletni program v prvem letu ravnateljstva;
- Program za pridobitev ravnateljskega certifikata – enoletni program po petih letih ravnateljstva;
- Razvoj ravnateljstva – dveletni program po desetih letih ravnateljstva.

Šola za ravnatelje t.i. »sistem vseživljenjskega učenja ravnateljev« dopolnjuje še z drugimi oblikami, ki se jih ravnatelji lahko udeležijo kadar koli, ne glede na obdobje, in sicer:

- letna strokovna in znanstvena srečanja ter posveti;
- program Vodenje za učenje;
- podpora in svetovanje ravnateljem;
- krajše, enodnevne tematske delavnice s področja vodenja v vzgoji in izobraževanju.

Najnovejša interna analiza Šole za ravnatelje je v zvezi z udeležbo ravnateljev v različnih oblikah »vseživljenjskega učenja ravnateljev« pokazala, da se je kar 87 % slovenskih ravnateljev v zadnjih dveh letih vsaj oz. najmanj enkrat udeležilo ene izmed oblik profesionalnega razvoja, ki jih omogoča Šola za ravnatelje. Tudi iz prakse vemo, da slovenski ravnatelji po pridobitvi ravnateljskega izpita dopolnjujejo in nadgrajujejo svoje znanje in prav tako posamezne tuje raziskave (European Commission 2013) dokazujejo, da slovenski ravnatelji vsaj nekaj časa posvetijo dejavnostim, ki so povezane z njihovim profesionalnim razvojem. Po mnenju Korena (2007) siceršnja pravna ureditev, ki ravnatelja ne zavezuje oz. obvezuje k profesionalnemu razvoju, lahko predstavlja tveganje in dolgoročno negativne in/ali škodljive učinke, predvsem zaradi zatrevanja slovenskih ravnateljev, da so preobremenjeni z menedžerskimi nalogami, kar bi posledično lahko vodilo v dejstvo in razmišljanje, da nimajo dovolj časa za vodenje, ki je ključno za izboljšanje delovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov in tudi zmanjševanje razlik med dosežki učencev.

Profesionalni razvoj ravnateljev pa lahko odigra pomembno vlogo tudi pri (ponovnem) imenovanju oz. mandatu ravnatelja. Nekatere države namreč ob ravnateljevem ponovnem imenovanju zahtevajo tudi opravljena dodatna izobraževanja ali usposabljanja. Mandat slovenskega ravnatelja traja pet let (53. člen ZO-FV1). Slovenski ravnatelj lahko ima neomejeno število imenovanj

oz. mandatov, pri čemer pri njegovem vsakokratnem ponovnem imenovanju zakonodaja ne določa drugačnih kriterijev kot pri prvem imenovanju. Profesionalni razvoj za ponovno imenovanje v Sloveniji ni prepoznan, kar ocenjujemo kot sistemsko slabost, saj bi državi moralo biti v interesu, da za ponovno imenovanje ravnateljev vzpostavi kriterije (in profesionalni razvoj kot enega med njimi), ki bodo dobre ravnatelje obdržali v sistemu, slabe pa izločili.

S tem je povezano tudi nagrajevanje, ki je v slovenskem prostoru prepoznano v ocenjevanju delovne uspešnosti ravnatelja. Svet vzgojno-izobraževalnega zavoda ugotavlja delovno uspešnost ravnatelja na podlagi meril, ki jih določa Pravilnik o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev s področja šolstva. Višina dela ravnateljeve plače je odvisna od dveh meril, in sicer izpolnitve letnega programa vzgojno-izobraževalnega zavoda in zagotavljanjem dodatnih materialnih sredstev za delo zavoda. Obe merili se ovrednotita v skladu s štirimi kriteriji: realizacijo obsega programa, kakovostjo izvedbe programa, razvojno naravnostjo programa in zagotavljanju materialnih pogojev. Kriteriji niso podrobneje razdelani. Izhajajoč iz sodobnega koncepta vodenja in profesionalizma v šolstvu strokovno predpostavljamo, da člani sveta vzgojno-izobraževalnega zavoda pri odločanju o delovni uspešnosti ravnatelja pri razvojni naravnosti programa upoštevajo tudi ravnateljev profesionalni razvoj (prim. Zavašnik Arčnik in Mihovar Globokar 2013).

Še več, okrožnica MIZŠ vrtcem iz leta 2012 (Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport 2012) podaja (neobvezna) priporočila, ki v kriteriju razvojne naravnosti programa poleg programa razvoja vrtca, hospitacij in posvetovalnih razgovorov ter uveljavljanja vrtca v širšem okolju navajajo tudi nadaljnje izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev, posebno pozornost pa namenijo ravnateljevemu profesionalnemu razvoju: »Ravnatelj načrtuje svoj profesionalni razvoj, na osnovi evalvacije svojega dela izboljšuje svojo prakso vodenja oziroma kompetence in ugotavlja uspešnost sprememb.« To je edini pisni vir, ki dokazuje, da država prepozna pomen profesionalnega razvoja ravnateljev v okviru ocenjevanja delovne uspešnosti oz. nagrajevanja. Poleg tega je priporočilo s strokovnega vidika konceptualno izjemno sodobno naravnano, saj v središče postavlja profesionalni razvoj ravnateljev, katerega namen je izboljšati vodenja in spremembe na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda. Logično se namreč zdi, da naj bi ravnatelj, če mora načrtovati profesionalni razvoj strokov-

nih delavcev, načrtoval tudi svojega (in bil na ta način hkrati pomemben zgled zaposlenim). Žal priporočil s podobno vsebino kasneje nismo več zasledili. In čeravno sprejeti interventni ukrepi zaradi gospodarske krize trenutno določajo, da ravnateljem ne pripada del plače za delovno uspešnost, to še ne pomeni, da v prihodnje ne velja razmišljati o umestitvi in/ali upoštevanju profesionalnega razvoja kot kriterija ocenjevanja ter potencialnega upoštevanja le-tega pri ponovnem imenovanju (medsebojna povezanost funkcij), saj morajo v ospredje stopiti učinki ravnateljevega delovanja in z njim povezanega profesionalnega razvoja, ki se kažejo v izboljšanju vodenja (in posledično dela strokovnih delavcev ter dosežkov učencev).

Funkcije nagrajevanja tako ne gre razumeti le v finančnem smislu in izkazovanju zunanje odgovornosti (sumativni namen nagrajevanja), ampak tudi z vidika izboljšanja lastnega delovanja ravnatelja ter prepoznavanja slabosti in usmerjanja lastnega ravnateljevega profesionalnega razvoja v »pravo smer« (formativni namen nagrajevanja),¹⁹ pri čemer je treba zagotoviti kakovostno povratno informacijo, saj v nasprotnem primeru ni mogoče doseči pravega učinka (prim. OECD 2013b).

Zaključek

Prispevek obravnava profesionalni razvoj ravnateljev v danih zakonodajnih okvirih; ta je na posameznih segmentih dovolj odprt za pridobivanje znanja in spretnosti, ki jih od slovenskih ravnateljev terja čas, ko iščemo dogovore na vprašanja v zvezi s funkcijami in obdobji profesionalnega razvoja ravnateljev. Povzamemo lahko, da je v slovenski zakonodaji profesionalni razvoj ravnateljev obravnavan z vidika različnih funkcij, v katerih se zrcalijo tako nekatere odlike kot posamezne slabosti. Prav tako v zakonodaji najdemo elemente, ki kažejo na obstoj različnih obdobji profesionalnega razvoja ravnateljev, čeprav je z zakonodajnega vidika obvezen le ravnateljski izpit, ki ga umeščamo v obdobje priprave na vodenje.

Sistemsko gledano je zakonodajalec uredil vse funkcije profesionalnega razvoja. Menimo, da pretirano normiranje ne more izboljšati vodenja ter da je rešitve za izboljšanje vodenja treba iskati predvsem v krepitvi profesionalizma in profesionalne odgovornosti deležnikov, ki imajo možnost vpliva na strokovno in profesio-

¹⁹ Več o tem v poglavju »The Appraisal of School Leaders« v OECD 2013b.

nalno razumevanje profesionalnega razvoja in so vpleteni v ureničevanje funkcij profesionalnega razvoja. Kljub temu sodimo, da bi veljalo temeljito premisliti, ali profesionalni razvoj ravnateljev umestiti v zakonodajni okvir na način, ki bi bil »zavezujoč« za ravnatelje in bi jim hkrati omogočal kakovostnejši karierni razvoj, predvsem pa krepil izboljšanje vodenja z namenom izboljševanja vzgojno-izobraževalnih zavodov in dosežkov učencev.

Sistema profesionalnega razvoja ravnateljev (vključno z zakonodajnim okvirom) zaradi različnih družbenih, zgodovinskih, kulturnih in gospodarskih okoliščin ni mogoče oblikovati s prenosom modelov iz tujine, ampak ga je treba prilagoditi šolskemu sistemu in okolju, v katerem delujejo slovenski ravnatelji in slovenski vzgojno-izobraževalni zavodi.

Fullan (2010) je prepričan, da je šolski sistem posamezne države moč izgrajevati in izboljševati le na temelju individualnih in kolektivnih strategij, ki so med seboj povezane in integrirane. Če sta vodenje ter profesionalni razvoj ravnateljev področji, za kateri smo prepričani, da odločilno vplivata na delo vzgojno-izobraževalnih zavodov, učenje, dosežke učencev in izboljšanje sistema kot celote, potem morajo vsi deležniki v sistemu odigrati svojo vlogo. Dodatno se je treba posvetiti tudi kolektivnemu opolnomočenju za izboljšanje dela zavodov in dosežkov učencev, kar je mogoče doseči le s kolektivnimi prizadevanji. V kontekstu vodenja to pomeni razumevanje, da vodenje v idealnih razmerah ni več stvar posameznika (tj. ravnatelja), ampak celotnega kolektiva; z vidika profesionalne odgovornosti zavoda ne vodi zgolj ravnatelj, ampak so praktično vsi zaposleni odgovorni vodje; ko govorimo o vodenju zavoda, zato ne mislimo več zgolj na ravnatelje in ravnateljstvo, ampak tudi na razvojne in projektne time, pomočnike ravnateljev, vodje aktivov in skupin, strokovne delavce kot vodje, razrednike. Še več, za celovito izboljšanje dela zavodov z vidika profesionalne in družbene odgovornosti niso odgovorni le ravnatelj in učiteljski/vzgojiteljski zbor, marveč tudi svet zavoda, svet staršev, lokalna skupnost, skupnost učencev.

Ocenjujemo, da je najprej treba razmisliti (in vse to načrtovati) o okrepitvi zavedanja, opolnomočenju in profesionalizaciji posameznih skupin, ki imajo z vidika zakonodaje vpliv, da bodo ob izpolnjevanju dodeljenih nalog znale strokovno odgovorno in transparentno presojati o imenovanju in delovanju ravnateljev, pri čemer bodo upoštevale tudi profesionalni razvoj ravnateljev (v smislu njegovega vpliva), predvsem pa njihovo ustrezno razvojno usmerjenost in delovanje (pozitivne učinke vodenja z mi-

slijo na končnega uporabnika, tj. učenca).²⁰ Ali, kot pravi Hopkins (2007), »potreben je prehod iz dobe predpisov v obdobje strokovnosti«.

Literatura

- Bolden, R. 2005. »What Is Leadership Development? Purpose and Practice.« Leadership South West Research Report 2, University of Exeter, Centre for Leadership Studies, Exeter.
- Bubb, S. 2013. »Vodenje profesionalnega razvoja.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 26 (3): 15–30.
- Bubb, S., in P. Earley. 2004. *Leading and Managing Continuing Professional Development: Developing People, Developing Schools*. London: Sage.
- Bush, T. 2008. *Leadership and Management Development*. London: Sage.
- European Commission. 2012a. »Supporting the Teaching Professions for Better Learning Outcomes.« SWD(2012)374 final, European Commission, Strasbourg.
- European Commission. 2012b. »Rethinking Education: Investing in Skills for Better Socio-Economic Outcomes.« COM(2012)669 final, European Commission, Strasbourg.
- European Commission. 2013. *Key Data on Teachers and School Leaders in Europe*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Forde, C., M. McMahon in B. Dickson. 2011. »Leadership Development in Scotland: After Donaldson.« *Scottish Educational Review* 43 (2): 55–69.
- Fullan, M. 2010. *All Systems Go: The Change Imperative for Whole System Reform*. London: Sage.
- Hattie, J. 2012. *Visible Learning for Teachers: Maximizing Impact on Learning*. London: Routledge.
- Hopkins, D. 2007. *Vsaka šola odlična šola: Razumeti možnosti sistemskega vodenja*. Ljubljana: Državni izpitni center.
- Huber, S. G. 2004. *Preparing School Leaders for the 21st Century: An International Comparison of Development Programs in 15 Countries*. London: Taylor and Francis.
- Jelenc, Z., ur. 2007. *Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji*. Ljubljana: MŠŠ in Pedagoški inštitut.
- Koren, A. 2005. »Ozadje vseživljenjskega izobraževanja ravnateljev.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 3 (3): 5–20.

²⁰ Na Švedskem in v Kanadi (Ontario) potekajo posebna izobraževanja za člane svetov zavodov (OECD 2013b), v Angliji so članom svetov zavodov na razpolago posebna navodila/priporočila ob rekrutiranju in imenovanju ravnateljev (National College for School Leadership 2012), strategija razvoja vzgoje in izobraževanja v Mestni občini Ljubljana za obdobje 2009–2019 (Mestna občina Ljubljana 2008) posebno pozornost namenja profesionalnemu razvoju strokovnih delavcev in ravnateljev.

- Koren, A., ur. 2007. »Improving School Leadership: Country Background Report for Slovenia.« OECD, Pariz.
- Krek, J., in M. Metljak, ur. 2011. *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v RS 2011*. Ljubljana: MŠŠ.
- Matthews, P., H. Moorman in D. Nusche. 2007. »School Leadership Development Strategies: Building Leadership Capacity in Victoria Australia; A Case Study Report for the OECD Activity Improving School Leadership.« <http://www.oecd.org/edu/school/39883476.pdf>
- Mestna občina Ljubljana. 2008. »Izziv za povečanje kakovosti vzgoje in izobraževanja otrok, mladine in odraslih: strategija razvoja vzgoje in izobraževanja v Mestni občini Ljubljana za obdobje 2009–2019.« <http://www.ljubljana.si/file/4385/mol-strategija---izobraevanja-in-predolske-vzgoje---intenet.pdf>
- Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport. 2012. »Ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev in ravnateljev – pojasnila.« Okrožnica MIZŠ št. 602-6/2012. Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport, Ljubljana.
- Mulford, B. 2003. *School Leaders: Changing Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness*. Pariz: OECD.
- National College for School Leadership. 2012. »A Guide to Recruiting and Selecting a New Headteacher.« <http://www.nga.org.uk/getattachment/Resources/Useful-Documents/A-Guide-to-Recruiting-and-Selecting-a-New-Headteac/PB1045-a-guide-to-selecting-new-heads-FINAL-200812.pdf.aspx>
- Newmann, F. M. 2000. »Professional Development that Addresses School Capacity: Lessons from Urban Elementary Schools.« *American Journal of Education* 108: 259–299.
- OECD. 2013a. *Educational Research and Innovation: Leadership for 21st Century Learning*. Pariz: OECD.
- OECD. 2013b. *Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment*. Pariz: OECD.
- Pont, D., D. Nusche in H. Moorman, ur. 2008. *Improving School Leadership*. 1. zv., *Policy and Practice*. Pariz: OECD.
- Scheerens, J., ur. 2012. *School Leadership Effects Revisited: Review and Meta-Analysis of Empirical Studies*. Dordrecht: Springer.
- Schleicher, A., ur. 2013. *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*. Pariz: OECD.
- Šola za ravnatelje. 2013. »Letni delovni in finančni načrt javnega zavoda Šola za ravnatelje za leto 2013 z obrazložitvami.« http://www.solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2013/04/LDN_SR_2013.pdf
- Victoria Department of Education and Early Childhood Development. 2009. »Learning to Lead Effective Schools: Professional Learning for Current and Aspirant Leaders.« <http://marynabadenhorst-netbookreflection.wikispaces.com/file/view/Learning%2520to%2520Lead%2520Effective%2520Schools%2520Booklet%25202009.pdf>

Zavašnik Arčnik, M., in K. Mihovar Globokar. 2013. »Redna letna delovna uspešnost učiteljev in vzgojiteljev z vidika pravičnosti, odgovornosti in kakovosti.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11 (1): 31–62.

- Mihaela Zavašnik Arčnik je področna sekretarka v Šoli za ravnatelje.
mihaela.zavasnik@solazaravnatelje.si

Ksenija Mihovar Globokar je predavateljica v Šoli za ravnatelje.
ksenija.globokar@solazaravnatelje.si