

Intervju z Davidom Harrisom

Janja Zupančič

Osnovna šola Luisa Adamiča Grosuplje

Dave Harris je diplomiral iz naravoslovja in magistriral iz mednarodnega izobraževanja. Leta 2000 je pridobil certifikat British headship certificate. Dvanajst let je bil ravnatelj treh različnih šol in ima več kot dvajsetletne izkušnje na področju vodenja. Ustanovil in vodil je prvo britansko šolo za učence in dijake, stare od tri do osemnajst let.

Dave je poslovni direktor združenja Independent Thinking, obenem pa vodi svoje podjetje Harris Education Ltd. Je priznan govornik na mnogih mednarodnih dogodkih na področju izobraževanja in vodenja šole. Med obiski šol spremlja proces učenja in poučevanja ter se pogovori z ravnateljem, učenci in osebjem. Vodstvu šole in ekipam za vodenje šole svetuje, kako uvesti spremembe in izpeljati želene izboljšave. Je avtor petih knjig, ena je prevedena tudi v slovenščino. V svoje delo vedno vnaša strast, navdušenje in domišljijo.

Zdi se, da je pogum vaša prepoznavna značilnost. Ena izmed knjig, ki ste jo napisali, ima naslov Brave Heads (Pogumni ravnatelji) (2013). In podnaslov je še bolj razorožujoč: How to Lead a School Without Selling Your Soul (Kako voditi šolo, ne da bi prodali svojo dušo). Namiguje, da je biti ravnatelj šole nekaj faustovskega.

Naslov je bil zelo premišljen. Pogum je pri vseh velikih vodjah ključen in nekaj, kar sem vedno poskušal dosegati. Ravnatelj ima resnično edinstveno vlogo – loviti mora ravnovesje med potrebami zaposlenih, učencev in lokalne skupnosti, hkrati pa izpolnjevati najnovejše državne zahteve. Neizogibno je, da državne prednostne naloge niso vedno enake lokalnim, in to je področje, na katerem je treba biti pogumen. Včasih je že to, da ne verjameš slepo nečemu, čemur očitno verjamejo vsi drugi, nemara tisto, kar vaša šola in otroci potrebujejo. Poznam ravnatelje, ki jih ima državna vlada za uspešne, za sabo pri delu pa puščajo razočarane in nezadovoljne zaposlene in učence. V mojih očeh niso ravno dobri.

Bi moral biti uspešen ravnatelj pogumen? Kako zelo je pri vodenju šole potreben pogum?

Robert Anthony je dejal: »Nasprotje poguma ni strahopetnost, temveč konformnost.« To je ključno. Noben ravnatelj ne more biti uspešen, če voljno dela tako, kot se je delalo vedno. Svet se spreminja s tempom, kakršnega še nismo doživeli, in če smo iskreni, je verjeti, da potrebujejo naši otroci enako izobrazbo, kot so jo pred tridesetimi leti (čeprav starši in uradniki včasih to nemara zahtevajo), blazno. Zato ne verjamem, da bi lahko za prihodnost učencev delal najboljše, če nisi pogumen.

Lahko nakažete, kakšen bi bil idealen zbir ključnih sposobnosti, ki naj bi jih imel ravnatelj šole?

Menim, da gre za zapleten preplet. Vedno imam občutek, da vsak seznam sposobnosti ravnateljev nekaj izpušča – tiho predpostavlja, da obstaja sklop sposobnosti, ki jih lahko »odkljukaš«, pa si kot po čarovniji ravnatelj. Dva človeka lahko uporabita čisto enake sestavine, pa vendar lahko eden iz njih naredi čudovito torto, drugi pa odvratno packarijo. Po mojem odlični vodje premorejo skoraj čarobno mešanico zavzetosti, razumevanja, sočutja, odločnosti, modrosti, iznajdljivosti, duhovitosti in seveda poguma.

V študiji Improving School Leadership (Pont, Nusche in Moorman 2008; Pont, Nusche in Hopkins 2008) je bilo poudarjeno, da so izzivi in pritiski, s katerimi se ravnatelji šol spopadajo v vseh državah OECD, neznanski. Zanimivo je, da vodenje šole radi primerjate z deskanjem na velikih valovih. Povleči je mogoče kar nekaj vzporednic, kajne?

Vsekakor. Ko se ljudje znajdejo pred velikanskim valom (npr. svetovnimi spremembami, tehnologijo, migracijami, deindustrializacija itd.), jih predvsem prevzame velikost vala in njegova sposobnost, da pomete z vsemi na svoji poti. Sijajen deskar (ali ravnatelj) pa vidi v valu izredno priložnost in skuša uživati v deskanju na njem. Čeprav je lahko to pogosto zahtevno in zastrašujoče, je marsikdaj tudi navdušujoče. Namenjanje pozornosti poti in ne težavi je za vodje vedno uspešnejši pristop.

Pri OECD trdijo tudi, da bi morali za razbremenitev šolskih ravnateljev sprejeti širše pojmovanje vodenja, odgovornosti bi morale biti porazdeljene in usposabljanje za vodenje bi morale zajeti tudi vodstvene time in srednji menedžment. Z drugimi besedami, šole bi morale sploščiti svojo organizacijsko hierarhijo. Kaj menite, kateri vzorec organiziranosti je za učenje učencev najspodbudnejši?

Mislim, da bi naredili napako, če bi rešitev iskali v strukturi oziroma pomanjkanju strukture. Menim, da bi strukturo šole morali videti kot okostje, na katerem zgradimo značaj šole – dve enaki okostji lahko dasta zelo različne rezultate. V splošnem se strinjam, da bi se morali izogibati pretirani hierarhičnosti šole in da bi vodenje morali porazdeliti tako široko, kot je le mogoče. Toda konkretno metodo razpršitve pristojnosti je treba izbrati glede na dane okoliščine v šoli in na položaj na poti. Ista šola bo mogoče čez dve leti potrebovala zelo drugačno obliko vodenja, kot jo potrebuje zdaj. Nikar ne mislite, da so uspešni vodstveni stili in strukture končni. Biti bi morali spremenljivi in vedno bi morali izpolnjevati potrebe učencev in skupnosti v danem času.

Ste ustanovitelj šole, ki združuje osnovno in srednje izobraževanje, učence od tretjega do osemnajstega leta v eni ustanovi. Za vas kot ravnatelja mora biti resen izziv, kako si zagotoviti natančno in podrobno poznavanje kakovosti izobraževanja na vseh stopnjah in kako na vseh ravneh vzpostaviti podobno visoka merila in pričakovanja.

To, da je učenje v učilnici odlično, lahko začutite, tudi če ne poznate podrobno vsega v zvezi s starostno stopnjo. Učitelju ne daješ podpore z zapovedovanjem, kako vse početi, temveč s spraševanjem in izmenjavo znanja. Včasih je vrlina usmerjati učitelja tako, da rečeš: »Vi ste večji strokovnjak za to starostno obdobje kot jaz, ampak meni se je zdelo ... Kaj pravite vi?« Pogosto je za razvoj učiteljevega dela najbolje, če podriš pred učiteljem ogledalo njegove prakse. Ob redkih priložnostih se pojavljajo zapletenejše zadeve in ob njih je za drugo mnenje še vedno mogoče povprašati »izvedenca«, toda to je bilo redko. Če se posvečate oblikovanju zavzetih in zadovoljnih učencev, je bolj ali manj enako, naj so stari tri leta ali osemnajst. Med obiskovanjem šol v Sloveniji mi je uspelo pokazati, da je to prenosljivo med državami – ko lahko že ob poslušanju skozi vrata zaznam, da je ura sijajna!

Katere korake ste ubirali, da se ustvarili vzdušje, naklonjeno spremembam? Na kakšne ovire ste naleteli? Kako ste opravili s trenutki dvoma?

Vodenje ni vodenje, če za ljudi, ki jim služite, ničesar dejansko ne spremenite. Vodenje se vrti okoli spreminjanja. Človeška bitja pa se rada upiramo spremembam. Zato je umetnost vodenja pogosto v tem, da ljudem pomagamo, da spremembe vsi ne zgolj razumejo,

temveč jih hočejo sprejeti. Vse je v motivaciji – v stopnjevanju občutka pričakovanja – da v spremembi vidimo priložnost, ne grožnje.

Kaj je bilo ključno za vaš uspeh? Kdo vam je bil v strokovno oporo?

Kaj je uspeh? Uživam v trenutku, nimam vrste ciljev. Če bi umrl nocoj, bi bil zadovoljen s svojim deležem. (In vi bi imeli moje poslednje besede, torej bi mogoče bile nekaj vredne!) Ponosen sem na posameznike, ki sem jim pomagal – pogosto sem najponosnejši na uspehe, za katere požanjejo zasluge drugi, v srcu pa vem, da sem jih pomagal uresničiti. Moja žena in hčerki me vedno ohranjajo na trdnih tleh in me spominjajo, da je življenje v tem, da ga živiš.

Kakšen nasvet bi dali ravnatelju, ki razmišlja, da bi uvedel spremembo, inovacijo?

Postavil bi nekaj preprostih vprašanj:

Vam intuicija pravi, da je ta sprememba potrebna?

Mislite, da bo izboljšala učenje učencev?

Če lahko na prejšnji vprašanji odgovorite z »da«, zakaj še odgovarjate na moja vprašanja? Zavihajte rokave in jo izpeljite.

Trenutno imate položaj poslovnega direktorja organizacije Independent Thinking, kar vam omogoča, da obiskujete mnogo šol po vsej Evropi. Lahko orišete, kaj opredeljuje šolo kot uspešno? Kaj je ključni dokaz, ob katerem si, ko ga opazite, rečete: »Ja, res delajo sijajno!«

Zadovoljni in navdušeni učenci in zaposleni. To je enako vsepovsod po svetu. Uspeh začutiš že, ko stopaš proti vhodni šoli. Učenje in znanje vam lijeta naproti skozi vhodna vrata. Sijajna šola se dotakne vašega srca.

Učitelji igrajo pomembno vlogo pri ustvarjanju učinkovitosti šole. Velja prepričanje, da so njihove delovne razmere tesno povezane z razmerami za učenje učencev. Kam bi lahko glede na delovne razmere učiteljev umestili slovenske šole?

Iz svojih skromnih izkušenj s slovenskimi šolami sem si ustvaril ugoden vtis. Vedno si zastavim vprašanje, ali bi si želel poučevati tu. In za obe šoli, na katerih sem bil, je moj odgovor »da«. Zdi se mi, da učenci spoštujejo učitelje in da je vzdušje pozitivno. Seveda

so učitelji, če si jih povprašal, rekli: »Preveč delovne obveznosti imam.« Ampak ta pesem je enaka v vsaki državi, ki jo obiščem. Za učitelje so največje prednosti tiste, ki jih pridobijo ob delu z zadovoljnimi in zvedavimi otroki – za Slovenijo se zdi, da jih ima v izobilju.

Kaj pri ogledu šole opazite v zvezi z vodstvenim slogom? Kateri priori, ki se jih spomnite, so vam najljubši?

Vse je odraz vodstva. Vse organizacije so po naravi fraktalne (z majhnimi ponavljajočimi se enotami). Ti fraktali so opazni v vsakem delu šole. Gre za to, kako se reči izvajajo na »način (vstavi ime šole)«. Gre za to, kako sprejemno osebje sprejme učence (in obiskovalce), kako se obravnavajo napake in kako so okrašene stene, gre za smeh na hodnikih. S svojih številnih obiskov na šolah imam mnogo ljubih spominov, ampak v vseh je pogled na oči otrok, ki jih družijo ponos na njihovo šolo. Vsak otrok si zasluži, da verjame, da obiskuje najboljšo šolo na svetu.

Kaj bi predlagali slovenskim ravnateljem? Kako naj spodbujajo in razvijajo svoje šole? Ste opazili kakšne »skrite vire«?

Bodite ponosni; imate čudovito državo in močne ljudi čistega srca. Ni se vam treba ravnati po drugih državah. Ne zapletajte se v igro zagledanosti v visoke rezultate na lestvicah PISE, le droben vidik izobraževanja so. Odločite se, kaj je pomembno vaši državi, in slavite svoj uspeh pri tem. Ni vam treba plesati, kot žvižgajo drugi.

V Sloveniji se na široko razpravlja o tem, da bi ravnatelji postali trajno zaposleni kot ravnatelji. Mnogi verjamejo, da lahko šolam to prinese več avtonomije in trdnosti, da se bodo lažje posvečale učenju. Stališče zagovarjajo tudi s trditvijo, da zahteva razvijanje učinkovitega in uspešnega ravnatelja kar nekaj javnih sredstev in drugih virov, kar se po končanem mandatu ne bi smelo izgubiti. Vi ste bili ravnatelj dvanajst let. Kakšno je vaše mnenje o tem, da je nekdo ravnatelj »za vse življenje«?

Ravnatelj sem bil na dveh zelo različnih šolah, približno polovico časa na vsaki. Mislim, da je okoli 6–9 let ravnateljevanja na neki šoli pogosto zdravo obdobje – ampak skrb mi zbuja vse, kar je zelo predpisano. Menim, da je pogodba za nedoločen čas koristna. Ob nekaterih priložnostih je to, da se ravnatelj na šoli zadrži dolga leta, zanjo najbolje. Zelo težko razumem države, kjer se mora ravnatelj »posloviti« samo zato, ker mu je potekel odrejeni čas. Ta od-

ločitev ne bi smela nikoli biti stvar pravil, temveč vedno tega, kar je najboljše za otroke.

Skupaj s profesorjem Johnom Westom Burnhamom ste napisali knjigo Komunikacija – ključ do uspeha (2016) v kateri poudarjate pomen strukturiranih pogovorov v šoli in širše kot koristne strategije za napredovanje šole iz operativne v razvojno. Knjiga prinaša gradivo, ki naj bi ravnatelju šole pomagalo porazdeliti vodenje in poveriti odgovornost. Katere teme naj bi ravnatelji šole delili s svojimi vodstvenimi timi, o njih razpravljali in jih skupaj razvijali? Naj ravnatelji ostajajo pri vodenju učenja ali pa bi jim predlagali, naj z zaposlenimi delijo tudi odločitve v zvezi z upravljanjem?

Zakaj naj bi delili samo nekatere vidike vodenja? Vodenje je odnos – odnos pa ne more biti zdrav, če pred drugimi skrivate nekatere vidike življenja. Še prelahko začnejo po zbornici odmevati šušljanja o »nas in njih« ter se krepiti občutek, da je vodstveni tim nekako drugačen in ločen od učiteljev. Pri zahtevnem delu, kot je izobraževanje mladih, bodo vedno težave – bolj ko boste z zaposlenimi odkrito razpravljali o praktičnih vprašanjih, bolj ko se boste pogovarjali o dilemah in omejitvah, bolje bo. Zaposleni hočejo, da vodje vodijo, hkrati pa hočejo tudi razumeti, *zakaj* se nekaj počne. V praktičnih zadevah, kot je sprememba časa za šolsko kosilo, lahko zaposleni vidijo nekaj, »kar so jim naredili«, lahko pa je to nekaj, pri čemer v celoti sodelujejo in popolnoma razumejo logiko.

V Komunikaciji trdite, da je uspešnost tima v neposredni povezavi s kakovostjo njegovih odnosov. Toda večino skupin sestavljajo sodelovalno naravnani posamezniki, med katerimi pa je pogosto kdo neprijeten, ki preostali skupini povzroča more. Ali v knjigi obstaja »recept«, ki lahko ravnateljem in šolskim timom pomaga pri delu s takim sodelavcem?

Vaša izbira besede »neprijeten« je nenavadna. Mogoče mislite »težaven« – npr. ker se ne strinja zlahka s potjo, po kateri gredo vsi drugi. Ključno je, da ugotovimo, *zakaj*. Je za skupino dejansko prednost, da je v njej vsaj nekdo, ki izziva? Skupina enako mislečih ljudi je marsikdaj manj produktivna kot skupina zelo različnih posameznikov. Poskusite najti način, da »težavnemu sodelavcu« podelite resnično odgovornost, mu daste prostor, da se izrazi, odkrijte, *zakaj* je tak, kot je. Vse, kar počnete, usmerite v dobro za učence – če sodelavcev ne žene to, ne bi smeli opravljati tega dela!

Individualizirano učenje, formativno spremljanje znanja, igrifikacija, obrnjeno učenje itd. so le nekatere trenutne razvojne smernice v izobraževanju. Ravnatelj pogosto zamika, da bi šolo pehali od enega projekta do drugega, da bi se ravnala po trendu, ki je trenutno priljubljen. Dejansko se je včasih dokaj težko zadržati, da ne bi skočili na najglasnejši vlak, ki pelje mimo. Kakšno je vaše mnenje o razvojnih smernicah v izobraževanju in njihovem posnemanju? Kaj naj bi šolski tim upošteval, preden se odloči, katerim projektom se bo šola pridružila in katere smernice bo posnemala?

Res opažam, da nekatere šole zaradi inoviranja »izgorevajo« – v šolah je pogosto zelo razburljivo – ampak mnogi zaposleni postanejo zmedeni glede tega, »kaj« počnejo in »zakaj«. Brez odgovora na »kaj« in »zakaj« je inoviranje nesmiselno. Dolgoročni strateški načrti so bistveni le, če jih ima šola res za svoje. Z drugimi besedami, kot tim se morate odločiti, kaj bo šola (skupaj z učenci) v naslednjih treh letih dosegla, in nato v okviru tega vse preverjati. Vsako novost premotrite in se vprašajte:

Nam bo pomagala doseči naše cilje?

Kaj lahko opustimo, da jo izkoristimo?

Bo učencem in zaposlenim povzročila več stresa?

Če je res tako dobra, zakaj je nismo imeli v triletnem načrtu?

Kateri bodo po vašem mnenju največji izzivi, s katerimi se bodo šole in šolski vodje spopadali v prihodnosti?

Izobraževanje je v osnovi moralna dejavnost in zato morajo biti naše šole moralen prostor. V svetu, ki se zdi vse bolj razdeljen in zagledan v številke in dobičke, se mora šola postaviti za izobrazbo »prave vrste«. Šolam se ni treba odzivati na agende politikov, ampak morajo poskrbeti, da služijo lokalni skupnosti in predvsem mladim v tej skupnosti. Vzpostavljanje agende za to, kaj je dobra izobrazba, je nekaj, o čemer moramo vsi vzklikati glasneje – ne dopuščajte, da jo vzpostavljajo drugi – ponosni bodite na to, kar vsi počnemo tako dobro, slavite to. Slavite razliko, ki jo povzročamo v življenju otrok. Pridružite se vzkliku: »Izobrazba je pomembnejša od golega opravljanja izpitov!«

Kakšno strategijo predlagate za spopadanje s prihodnjimi izzivi? Naj se izobraževalci držijo vaše najljubše izjave: »Razmišljajte drugače, razmišljate onkraj svojega dosega, in če se vam to, kar počnete, zdi narobe, tega ne počnite!«

»Nagonski občutek« je zdaj prepoznano nevrološko dejstvo. Če za nekaj »čutite«, da ni prav, najbrž to čutite zato, ker ni! Če storite nekaj, za kar čutite, da za vaše učence in zaposlene ni najboljše, najbrž ni! Na smrtni postelji se ne boste ozirali na svoje življenje in občudovali trenutkov, ko ste ravnali, kot vam je bilo rečeno. Slavili boste trenutke, ko ste ravnali pogumno. Če vam pogumna dejanja spodletijo, se nasmehnite in vedite, da ste ravnali iz pravega vzgiba in poskusili nekaj novega.

Številnim sijajnim slovenskim ravnateljem, ki sem jih spoznal – pošiljam vam svoje globoko spoštovanje in vam želim zadovoljstva, zavzetosti in neskončnih virov poguma!

Literatura

- Harris, D. 2015. *Brave Heads: How to Lead a School Without Selling Your Soul*. Carmarthen: Independent Thinking Press.
- Pont, B., D. Nusche in D. Hopkins, ur. 2008. *Improving School Leadership*. 2. zv. Pariz: OECD.
- Pont, B., D. Nusche in H. Moorman, ur. 2008. *Improving School Leadership*. 1. zv. Pariz: OECD.
- West-Burnham, J., in D. Harris. 2016. *Komunikacija – ključ do uspeha: sodobni pristopi k vodenju v izobraževalnih ustanovah*. Ljubljana: Rokus Klett.