

Z zakoni opredeljeni vloga, naloge, odgovornosti in imenovanje ravnateljev v državah Evropske unije in Slovenije – izhodišče za izobraževanje ravnateljev?

Silva Roncelli Vaupot

Izobraževanje ravnateljev je v svetu dokaj razširjeno. Razlogi za njegov razmah so različni. Med njimi so najpogosteje omenjeni ti: učitelj, ki postane ravnatelj, potrebuje za uspešno delo nova znanja in spretnosti, ki jih ni dobil v dodiplomskem izobraževanju; vodenje šol postaja zaradi raznolikih vplivov in zahtev udeležencev (ang. *stakeholders*) vse bolj zahtevno; povečevanje avtonomije šol, pojav tržnih načel v vzgoji in izobraževanju, odpiranje šole v okolje ter zahteve po boljšem delu (kakovosti, uspešnosti, učinkovitosti) in rezultatih šol od ravnatelja zahtevajo učinkovit management in predvsem vodenje, za kar pa je nujno dodatno izobraževanje.

Izobraževanje ravnateljev je razvito v vseh članicah Evropske unije, vendar je v vsaki državi drugače zasnovano in izpeljano. Primerjava teh izobraževanj je zanimivo izhodišče za presojo podobnega izobraževanja v Sloveniji, kjer ga poznamo že več kot desetletje. Najprej je potekalo v organizaciji Zavoda RS za šolstvo, zadnjih šest let pa je v pristojnosti javnega zavoda Šole za ravnatelje.

Koliko v zakonodaji opredeljena vloga, naloge, pristojnosti, odgovornosti ravnateljev ter proces njihovega imenovanja vplivajo na vsebine izobraževanja ravnateljev? Ali so predpisane naloge, s katerimi je opredeljen poklic (v tem primeru delo ravnatelja), zadostna osnova, da se oblikuje izobraževalni program, ki bi nudil osnovna znanja in spretnosti za opravljanje tega dela ali pa se v programih pojavljajo tudi vsebine, ki so širše?

To sta vprašanji, ki sta me vodili pri pisanju prispevka. Moj namen je predvsem predstaviti osnovne značilnosti vloge, nalog, pristojnosti in odgovornosti ravnateljev ter načine njihovega imenovanja v državah Evropske unije in v Sloveniji ter poiskati morebitne vplive tega na vsebine programov izobraževanja ravnateljev in kandidatov za ravnatelje. Uporabljam že zbrane in predelane podatke publikacij Evropske unije (European Commission 1995 in Eurydice 1996) in jih dopolnujem s podatki, ki sem jih zbrala z intervjuji in z odgovori na vprašalnik udeležencev sis-

tema vzgoje in izobraževanja iz držav Evropske unije (Roncelli Vaupot, Tanabe in Trunk Širca 2000). Omejujem se na te države: Združeno kraljestvo, Belgijo (francosko in flamsko skupnost), Dansko, Nemčijo, Grčijo, Španijo, Francijo, Italijo, Nizozemsko, Portugalsko, Finsko, Švedsko in Slovenijo.

VLOGA, NALOGE, PRISTOJNOSTI IN NAČIN IMENOVANJA
RAVNATELJEV V DRŽAVAH EVROPSKE UNIJE IN V SLOVENIJI

Vloga ravnatelja v državah Evropske unije in v Sloveniji

Iz zakonov in predpisov je mogoče sklepati, kakšna je ravnateljeva vloga v šoli. Ravnatelj je:

- Najvplivnejši izvrševalec sklepov šolskega sveta in odgovoren za okrepljen vpliv teh sklepov na delo šole (na Portugalskem).
- Neposredni uresničevalec odločitev ministrstva (v Grčiji).
- Oseba, ki zagotavlja, da so odločitve ministrstva in šolske uprave izvršene (v Franciji).
- Oseba, ki skrbi za zakonitost dela šole in pri delu upošteva usmeritve in sklepe sveta šole (v Sloveniji).
- Koordinator dela šole (pripravlja urnike, odloča o razporejanju učencev v razrede, zagotavlja pogoje za delo) – v vseh državah EU in Sloveniji;
- Nadrejeni in predpostavljeni vsem zaposlenim v šoli, ki je predvsem pristojen za: nadzor dela učiteljev (razen v Franciji), za zagotavljanje realizacije usmeritev ministrstev in odločitev šolske konference (v Nemčiji); sveta šole (v Italiji) oziroma šolskih uprav, lokalnih in deželnih, ter ministrstva (v Avstriji).
- Oseba, odgovorna za sodelovanje s pristojnimi organi, ki odgovarjajo za delovanje šole. Ravnatelj jim pomaga pri načrtovanju, zaposlovanju, pri administrativnih, finančnih in pedagoških nalogah (na Nizozemskem in v Združenem kraljestvu). Sodeluje s svetom šole.
- Odgovorna oseba za izvedbo administrativnih in pedagoških funkcij v šoli. Pri tem mu lahko pomaga šolski odbor, ki je zadolžen za proračun, organizacijo pouka in ga sestavljajo predstavniki staršev in učiteljev (na Danskem).

- Oseba, ki je odgovorna za učinke šole (na Švedskem). Ravnatelj mora poskrbeti, da poleg vseh aktivnosti šola sledi tudi nacionalnim usmeritvam in ciljem v vzgoji in izobraževanju.

Vloga ravnateljev v Belgiji ni enotno opredeljena, odvisna je od upravnih organov, pristojnih za vzgojo in izobraževanje. Na Finskem pa se organi lokalne oblasti dogovorijo, kakšne so pristojnosti ravnatelja v določeni šoli. V Sloveniji je ravnatelj odgovoren za delo šole kot celote in je njen pedagoški vodja.

V vseh omenjenih državah močno izstopa vloga ravnatelja kot pedagoškega vodje. Ta vloga poudarja, da je ravnatelj:

- Vodilni učitelj na šoli, odgovoren za kakovost pedagoškega dela, za evalvacijo dela učiteljev in za ustrezno organizacijo pedagoškega dela šole kot celote (v Nemčiji, kjer je vloga ravnatelja sprejeta kot prestižna družbena vloga).
- Pedagoški vodja šole, pri čemer se pedagoško vodenje osredotoči na: maksimalne stike z učitelji, redne hospitacije, redne sestanke z učitelji, delo z novinci, izbiro učbenikov, podporo učiteljem, evalviranje učnih načrtov, podpiranje sodelovanja med učitelji, spodbujanje učiteljev k izobraževanju, vodenje »datoteke« za vsakega učitelja in evidence hospitacij ter zapisov razgovorov z njimi ter sledenje razvoju in napredku učencev (Belgija – Flamski del). Usklajuje delo učiteljskega zbora (Belgija – Francoska in Flamska skupnost, Danska).
- Pedagoški vodja in odgovoren za zaposlene ter za to, da so vse aktivnosti šole naravnane k doseganju nacionalnih ciljev (Slovenija). Natančno načrtovanje doseganja ciljev (Švedska).
- Predvsem učitelj. Je tudi odgovorna oseba za stike z upravnimi organi v šoli in izven nje (lokalna in državna raven) za vse pedagoške zadeve, pri čemer pa mora doseči soglasje učiteljev in njihove konference (Grčija).
- Odgovorna oseba za pedagoško delo, vendar ne nadzira dela učiteljev (Francija).
- Oseba, ki vodi konferenco učiteljev; usklajuje delo učiteljev in spoštuje njihovo avtonomijo. Kadar pride do sporov, jih rešuje inšpekcija (Italija).

- Oseba, ki sodeluje z učitelji in zaposlenimi. Skupaj oblikujejo pedagoški tim (Nizozemska).
- Hierarhično nadrejen vsem učiteljem in drugim zaposlenim, vendar ne more izbirati sodelavcev (Avstrija).
- Vodja pedagoškega zbora šole. Usklajuje in usmerja pedagoško delo šole ter sodeluje pri pripravi ustreznih dokumentov šole, ki se nanašajo na pedagoško delo. Odgovoren je za izvajanje skupnih odločitev. Ureja zadeve, ki so povezane z disciplino učencev (Portugalska).

Opisi vloge ravnatelja kažejo, da morajo ravnatelji poznati:

- šolski sistem in vlogo šole v njem;
- zakonodajo, ki se nanaša na delo šol ali vanj posega;
- pristojnosti in odgovornosti: posameznih organov upravljanja tega sistema, ravnatelja samega tre ustanov, ki vplivajo na delo šole ter drugih udeležencev (*stakeholders*);
- procese načrtovanja, organiziranja in pristope k nadziranju dela v šoli ter jih tudi obvladovati;
- zakonitosti pedagoškega procesa, ki poteka v šoli, pouka, poučevanja, učenja in zahteve teh področij na nacionalni ravni in šolski ravni;
- ravnanje z ljudmi v šoli (učitelji, učenci, s starši in drugimi vpletenimi);
- spretnosti vodenja sestankov, reševanja problemov in konfliktov, komuniciranja, odločanja, vodenja upravnih postopkov, izbiranja sodelavcev (ne v vseh državah).

Naloge ravnateljev v državah Evropske unije in v Sloveniji

Naloge ravnatelja se nanašajo na različna področja, kot so:

PODROČJE UPRAVLJANJA ŠOL Na splošno so ravnatelji odgovorni za realizacijo:

- direktiv ministrstva (Belgija);
- odločitev organov upravljanja na različnih nivojih – od ministrskega do deželnih, regionalnih in lokalnih –, ki so odgovorni za delo šole (Nemčija, Španija, Francija, Italija, Avstrija in Portugalska).

Na Nizozemskem in v Združenem kraljestvu (izjema je Škotska) ravnatelj skupaj s šolskim upravnim organom oblikuje splošno politiko šole. V Grčiji ima ravnatelj omejeno odgovornost.

NALOGI, POVEZANE S FINANCIRANJEM Odgovornost ravnateljev za finančno poslovanje šole je v večini držav omejena. Predvsem so ravnatelji odgovorni za to, da skladno z navodili in zakonskimi osnovami razporejajo denar, in za upravljanje s skladi.

V Belgiji – flamska skupnost – na Danskem, v Španiji, v Avstriji, na Portugalskem in Švedskem ravnatelji pripravijo osnutek proračuna/finančnega načrta za šolo, ki ga predložijo upravnim organom šole. Ko je proračun sprejet, ravnatelji dokaj svobodno upravljajo šolo. V sekundarnem izobraževanju v Franciji in Italiji so ravnatelji odgovorni za upravljanje proračuna, potem ko ga sprejme upravni organ na šoli, porabo pa nadzira inšpekcija. V Grčiji ravnatelji ne upravljajo financ. Na Nizozemskem finančno poslovanje šole vodi pristojna uprava. V Sloveniji ravnatelji pripravijo podatke, na osnovi katerih šola dobi denar iz proračuna. Če je na šoli sklad, je njegovo upravljanje zakonsko predpisano. Denar, tudi tisti, pridobljen z dodatno dejavnostjo razporeja skladno s predpisi.

NALOGI, POVEZANE S PEDAGOŠKIM DELOM Največ ravnateljevih nalog je s tega področja dela. V večini držav je ravnatelj odgovoren za delovanje šole, urnike, razporejanje učencev v razrede in naloge v zvezi z opremo – torej za zagotavljanje pogojev, da pedagoški proces nemoteno teče. Včasih pri tem delu sodeluje z drugimi. Na Nizozemskem, na primer, pedagoški zbor daje mnenje o pedagoških zadevah. V Španiji ravnatelju pri izvajanju teh nalog pomagajo svet šole, pedagoški vodja (vodja programa) in učiteljski zbor. Na Portugalskem odločitve s tega področja na osnovi ravnateljevega predloga in s podporo pedagoškega zbora sprejema svet šole. Tudi v Sloveniji ravnatelj pri pedagoškem vodenju sodeluje tako z učiteljskim zborom kot s svetom šole in svetom staršev.

V Belgiji, Franciji in v Italiji so ravnatelji skupaj s svetom šole odgovorni za izdelavo projektnega načrta ali načrta aktivnosti v šoli. V Belgiji, Nemčiji, Italiji in Združenem kraljestvu so ravnatelji odgovorni za uvažanje kurikulumuma.

Ravnatelji v Nemčiji, Avstriji in na Švedskem spremljajo pedagoško doslednost med učitelji. Na Danskem so odgovorni za izbiro izbirnega

predmeta. V Belgiji (flamska skupnost) določajo gradiva za učitelje. Ravnatelji v Angliji in Walesu po posvetu z zaposlenimi izberejo fakultativne predmete in gradiva za učitelje ter metode poučevanja.

V Belgiji (flamska skupnost), Franciji, Avstriji, na Švedskem in Škotskem so ravnatelji zadolženi za spremljanje napredka učencev in njihovega znanja. V Belgiji, Nemčiji, Italiji in na Škotskem so ravnatelji odgovorni za disciplinske ukrepe. Na Portugalskem pa o bolj drastičnih ukrepih soodločajo v sodelovanju s svetom šole. V Sloveniji sodelujejo s komisijo, ki je posebej za to imenovana.

V Belgiji, Nemčiji, Avstriji, Angliji in Walesu ravnatelji presojujejo delo učiteljev in hospitirajo pri učnih urah. V Belgiji – flamska skupnost – Avstriji, na Švedskem in v Združenem kraljestvu morajo organizirati izobraževanje učiteljev tudi v šoli. Učiteljem svetujejo in jim pomagajo. Na Danskem, v Nemčiji in v Združenem kraljestvu pa ravnatelj razporeja tudi zadolžitve, ki niso povezane s poučevanjem, torej druge naloge. Enako je v Sloveniji.

NALOGE, KI SE NANAŠAJO NA ODNOSE Z JAVNOSTMI V skoraj vseh omenjenih državah je ravnatelj ključna oseba pri vzpostavljanju, vzdrževanju in razvijanju odnosov z javnostmi. Sodeluje s starši in s podjetji.

Predvsem na Švedskem so odgovorni za prenašanje in razvijanje dobrih medsebojnih odnosov in zdravega načina življenja. Tudi v Italiji nosijo odgovornost za promocijo zdravja in preventive zasvojenosti z mami.

DRUGE NALOGE IN ODGOVORNOSTI Ravnatelj je odgovoren za:

- vsakodnevno delo šole (Nizozemska). Odgovoren je za delo šole kot celote, za finančne in administrativne zadeve na vseh nivojih dela šole, za komuniciranje v šoli in navzven (Belgija – francoska in flamska skupnost).
- organizacijo dela šole kot celote (Danska).
- organiziranje, management in ocenjevanje dela šole in zagotavljanje sredstev za delo šole (Združeno kraljestvo).
- koordinacijo vseh aktivnosti v šoli in za management (Italija).
- zagotavljanje normalnega poteka dela šole z upoštevanjem vseh pravil in zakonskih predpisov (Francija – nižja stopnja).

- vse organizacijske, finančne, administrativne in pedagoške zadeve v šoli. V teh primerih je »najvišja« avtoriteta (Švedska).
- izvajanje in predstavljanje državnih interesov v šoli – »predstavniki države v šoli« (Francija, nivo po osnovni šoli);
- vlogo izvršnega direktorja za izvrševanja kolektivnih odločitev, sprejetih v šoli (Portugalska).
- izvrševanje vloge, ki ga umešča na vrh hierarhije v šoli, ter za upravljanje dela šole. Nima vpliva na izbiro učiteljev (Avstrija).
- administrativne zadeve in za odločanje finančnih (proračunskih) in organizacijskih zadevah. Zaradi načina imenovanja ravnatelja pa je predvsem vodja zaposlenih v šoli: učitelji imajo velik vpliv na izbiro ravnatelja ob rednih reelekcijah. V zadnjem času pa ima prednost pedagoško vodenje (delo z učitelji) in vodenje nasploh (Španija).
- za odgovorno članstvo sveta šole, toda nima pravice glasovati (Portugalska);
- za vodenje in nadziranje dela šole kot celote ter za administrativne, finančne in pedagoške zadeve (Finska).

Zanimivi so podatki o učni obvezi ravnateljev. Ravnatelj nima učne obveze v Belgiji (razen v nižjih razredih), v Franciji v sekundarnem izobraževanju, izjemoma tudi v primarnem, v Italiji, na Portugalskem in v Združenem kraljestvu (ne povsem enotno).

Iz pregleda ključnih nalog ravnateljev je mogoče sklepati, da za izpolnjevanje svoje vloge, potrebuje še znanja in spretnosti za:

- sodelovanje z organi, ki upravljajo šolo.
- sodelovanje z vpletenimi v pedagoški proces, oblikovanje skupne politike pedagoškega dela na šoli ter kulture sodelovanja pri pedagoškem delu.
- razvijanje dejavnosti, ki jih šolski kurikulum ne zajema, so pa pomembne za razvoj družbe. Ta področja so: dobri medsebojni odnosi, zdrav način življenja in promocija zdravja ter preventiva za svojenosti z mamili.
- finančni management in nekatera specifična znanja s področja ekonomije.

Imenovanje ravnateljev

Na oblikovanje dejanske vloge ravnatelja vpliva tudi postopek imenovanja ravnateljev. Kaže na to, kaj je dejansko odločilno pri izbiri kandidata za ravnatelja in posredno pri oblikovanju njegove dejanske vloge v konkretni šoli.

Razen v Sloveniji ima ravnatelj štiriletni mandat še v Španiji, kjer ga imenuje lokalna uprava s soglasjem sveta šole (vpliv učiteljev je velik), na Portugalskem, kjer ravnatelja imenuje šolski svet, po neposredni izvolitvi v učiteljskem zboru, in v Grčiji, kjer ga imenuje prefekt na predlog regionalnega sveta za šolstvo. Na Finskem dolžino mandata določa lokalna uprava, ki ima zelo močan vpliv na delo šol. Drugod ravnatelja imenujejo za nedoločen čas. Do prenehanja mandata lahko pride iz osebnih razlogov ali pa razlogov za razrešitev.

Zanimivi so tudi postopki izbire, saj kažejo na to, kateri dejavniki vplivajo na izbiro ravnatelja. Ločimo lahko več vrst postopkov.

IZBIRA Z JAVNIM RAZPISOM DELA

- V Nemčiji izbira temelji na rezultatih preverjanja, ki ga izvede služba ministrstva deželne vlade. Na odločitev vplivata mnenji lokalnih šolskih oblasti in »šolske konference«. Ravnatelj mora imeti najvišji možni naziv v sistemu napredovanja učiteljev – torej ugled odličnega učitelja. Sestavni del izbirnega postopka je preizkus, na katerem kandidati dokazujejo svoje poznavanje zakonodaje s področja vzgoje in izobraževanja, upravnih postopkov in pravilnikov. Pred komisijo morajo simulirati vodenje pedagoške konference in odgovarjati na komisijška vprašanja.
- V Avstriji vodi postopek ministrstvo ali deželna šolska uprava, ki imenuje ravnatelja. Na izbor vpliva tudi mnenje šolske inšpekcije o delu kandidata za ravnatelja v času, ko je bil učitelj.
- Na Danskem, Finskem in Švedskem ravnatelja izbere lokalna šolska uprava, na Škotskem regionalna šolska uprava, na Nizozemskem svet šole (ta lahko naroči strokovnemu inštitutu, da na podlagi opravljenih preizkusov predlaga kandidata), v Angliji in Walesu pa svet šole.
- Ravnatelja izberejo na demokratičnih volitvah – izvolijo ga učitelji šole (Španija in Portugalska).

- V Sloveniji ravnatelja na osnovi razpisa in skladno z mnenjem učiteljskega zbora izvoli svet šole, soglasje izreče minister.

BREZ OBJAVE RAZPISA ZA DOLOČENO MESTO

- V Franciji obstaja natečaj za ravnatelje, tako da se morajo kandidati udeležiti razpisa. Podoben sistem pozna v Italiji sekundarno izobraževanje. V Franciji po kvalifikacijski listi (o kateri odloča poseben inštitut oziroma akademija) in na osnovi kvalitet prijavljenih izberejo kandidate. Vsako leto objavijo natečaj za ravnatelje in prijavljeni kandidati opravljajo izpit iz poznavanja zakonodaje, rešiti morajo konkreten problem iz šolskega življenja ter odgovorjati na vprašanja inšpektorjev in upravnih delavcev. Če kandidat izpit opravi, lahko postane »pomočnik ravnatelja«, se od ravnatelja še uči in obiskuje seminarje, ki jih organizirajo lokalne šolske uprave. Če mu ravnatelj po enem letu izreče pozitivno mnenje, lahko na tisti šoli postane ravnatelj.
- V Grčiji ravnatelja predlagajo ali izberejo na osnovi ocene zmožnosti in sposobnosti kandidata, njegovih kvalifikacij in zapisov o njegovem delu ter poročila regionalne šolske uprave.

V nekaterih državah (Franciji, Nemčiji) so se zaradi postopkov imenovanja odločili, da mora ravnatelj, preden začne opravljati svoje delo, v preizkusih dokazati, da pozna zakonodajo (splošno in specifično za šolo) in upravne postopke ter, da je kos nekaterim zahtevam pedagoškega vodenja: da zna reševati pedagoške probleme, voditi pedagoške konference). Ni razvidno, ali ta znanja pridobijo na organiziran način ali pa jih pridobi vsak zase.

Postopek imenovanja ravnatelja kandidata sili v to, da razvije svoje sposobnosti in spretnosti vodenja. Kjer na Portugalskem, Španiji in delno tudi Sloveniji o izbiri ravnatelja odločajo učitelji, se to jasno pokaže. Pričakovali bi, čeprav o tem ni uradnih podatkov, da bo ravnatelj razvil transformacijsko in participacijsko vodenje. Zagotovo tega ne počne le iz strokovnih razlogov (raziskave učinkovitih šol poudarjajo njun pomen za dobro delo šole), temveč tudi zato, ker s tem povezuje zaposlene med seboj in posredno tudi s seboj, razvija sodelovanje ter si tako utrjuje položaj. Seveda pa lahko ima ta pristop tudi senčne strani, na primer pretirano popuščanje zaposlenim in njihovo upoštevanje na račun drugih za šolo prav tako pomembnih udeležencev. Take odklone

lahko preprečijo mehanizmi kot: močna inšpekcija, zunanje preverjanje znanja, velike pristojnosti staršev in podobni.

IZOBRAŽEVANJE RAVNATELJEV V DRŽAVAH EVROPSKE UNIJE IN V SLOVENIJI

V državah Evropske unije k izobraževanju ravnateljev in kandidatov za ravnatelje pristopajo različno.

Izobraževanje pred začetkom dela je razvito/ga razvijajo v naštetih državah:

- V Franciji se nadalje izobražujejo po izbirnem postopku izbrani kandidati za ravnatelje.
- Na Portugalskem pred nastopom prvega mandata priporočajo študij managementa v izobraževanju;
- Na Finskem priporočajo, da ima kandidat za ravnatelja diplomo iz šolske administracije/managementa.
- V Španiji uvajajo usposabljanje vseh kandidatov za ravnatelje. Program zajema naslednje vsebine:
 1. poznavanje šolskega sistema: delovanje šole kot organizacije (avtonomija šole in participacija ter zakoni in predpisi);
 2. načrtovanje na nivoju organizacije (vzgojni načrt, načrtovanje predmetnika, letni načrt);
 3. šola kot akademska organizacija (sodelovanje učiteljev, vprašanja kurikuluma, organizacija dela in razna druga dela);
 4. delo ravnatelja (funkcija ravnatelja, načrtovanje osebnega dela, praktično delo z mentorjem in vprašanja vodenja šole).
- Anglija in Wales uvajata nacionalne kvalifikacije za ravnatelje, s katerimi bo kandidat dokazoval svojo kompetentnost za opravljanje dela.
- V Sloveniji zakonodaja določa, da morajo tisti, ki kandidirajo za ravnatelje, imeti opravljen ravnateljski izpit. Izpit in pripravo nanj izvaja Šola za ravnatelje. Program sestavljajo ti moduli: uvodni (kaj je management, timi, uvajanje sprememb in učni stili), teorija organizacije, ravnatelj kot pedagoški vodja, ljudje v organizaciji, zakonodaja, načrtovanje in odločanje.

Izobraževanje za ravnatelje novince uvajajo v teh državah:

- V Avstriji izobraževanje zajema teme kot so: delo v timu, reševanje konfliktov, vodenje sestankov in podobno.
- V Angliji in Walesu poznajo nacionalne kvalifikacije za začetnike in tiste, ki so že na položajih vključitev je prostovoljna, izobraževanje poteka po individualno načrtanem programu).
- V Belgiji in Italiji je program osredotočen na management v izobraževanju.
- V Italiji nastaja obsežen program s temami:
 1. projektiranje šole: šola v kontekstu družbenih, kulturnih, nacionalnih in internacionalnih vplivov, procesa učenja in poučevanja, analiza discipline in didaktike, pedagoško delo; projektno delo; analiza poročil kot osnova za predvidevanje rezultatov;
 2. odločanje in odgovornost kot osnovi avtonomije: modeli in postopki odločanja, komuniciranje in vedenje v odnosih z avtoritetami, vrednotenje dela z ljudmi, odločanje in etika odgovornosti za odločitve, kontrola in evalviranje;
 3. uspešno urejanje odnosov z avtoritetami, odgovornost, ki izhaja iz procesa upravljanja in iz pogodb, pogajanja in oblikovanje soglasij, zunanji in notranji nadzor, odgovornost za uspešnost in učinkovitost dela (ustrezni parametri), reference pomembnih ustanov, katerih mnenje vpliva na mnenje o šoli, kakovost dela;
 4. izbirni del: individualizacija dela z učenci, partnerji šole, poznavanje šolskega sistema, vloga informacijske tehnologije, samoevalvacija.

Programi izpopolnjevanja in usposabljanja za ravnatelje v mnogih državah niso obvezni, vendar so priporočljivi.

- Na Nizozemskem se ravnatelji vključijo v programe izobraževanja z različnimi moduli: organizacija in management v izobraževanju: organizacija, strategije, kakovost, učinkovitost, spremembe; personalni management in management v izobraževanju: timi, ravnanje s človeškimi viri, izbira zaposlenih, supervizija, profesionalizem, diferenciacija, delovni pogoji, komunikacija, vodenje (vizija, stališča in spretnosti vodenja, stili vodenja); finance in management v

izobraževanju: strategije, financiranje, odločanje o financah, marketing in prostori.

- Grčija uvaja obsežen program za ravnatelje, ki vključuje naslednje teme: kakovost v izobraževanju, učinki dela šol, problemi v izobraževalnih sistemih, projektni management, strategije, načrtovanje, organiziranje, apliciranje ugotovitev v prakso, supervizija, evalvacija edukativnega dela, preverjanje in izpiti, disciplinski predpisi in legalnost pristopov, lokalna politika, šolski sistemi Evrope, mednarodni projekti, regije, inštrumenti svetovanja, struktura ministristva in nove tehnologije.
- Na Švedskem poteka izobraževanje ravnateljev na univerzah (teme so iz managementa v izobraževanju) in v samostojnih inštitucijah.
- Na Finskem za izobraževanje skrbijo občine, ravnatelji pa se vključujejo v različne programe, ki jih ponujajo univerze in samostojne izobraževalne organizacije. Izbirajo med različnimi moduli tem s področja managementa v izobraževanju in pedagoških tem.

Pregled vsebin programov izobraževanja ravnateljev je pokazal, da ravnatelji v njih pridobivajo znanja (in spretnosti):

- S področja zakonodaje in upravnih postopkov.
- O šolskem sistemu in upravljanju tega sistema.
- Osnovnih tem managementa v izobraževanju. Programi zajemajo: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje s posebnim poudarkom na ravnanju z ljudmi v organizaciji (HRM) in z notranjimi in zunanji razmerji šole.
- O šoli kot organizaciji in njenih posebnostih, o šoli kot akademski organizaciji (o sodelovanju učiteljev, vprašanih kurikuluma, spoštovanju različnosti in o njihovem upoštevanju v šoli) ter o družbenih, kulturnih, nacionalnih in mednarodnih vplivih na šolo.
- Iz filozofije (etika), sociologije, politologije in prava.
- S področja pedagoške znanosti in področij specifičnih za delo šol (ocenjevanje znanja, disciplina, projektno delo, evalviranje učiteljevega dela).
- Iz aktualnih tem managementa v izobraževanju, ki so povezane s kakovostjo, izboljševanjem in učinkovitostjo dela ter še posebej z evalviranjem dela.

- O osebnem delu ravnatelja.
- O aktualnih družbenih temah: zdravem življenju, preventivi zavojenosti z drogami, strpnih medsebojnih odnosih oziroma sprejemanjem različnosti.

SKLEPNE MISLI

Na osnovi pregleda vloge, nalog, odgovornosti in načinov imenovanja ravnateljev v državah Evropske unije in Sloveniji lahko v povezavi z vprašanjem vpliva navedenega na vsebine izobraževanja ugotovim to:

- Z zakonom predpisane vloge, naloge in odgovornosti ravnateljev so najosnovnejša orientacija pri snovanju izobraževanja ravnateljev. Od ravnatelja zahtevajo predvsem:
 1. poznavanje zakonodaje in upravnih postopkov;
 2. poznavanje šolskega sistema in upravljanja v njem;
 3. razumevanje in spoštovanje pristojnosti in odgovornosti posameznih organov in ravnatelja;
 4. nadgradnjo pedagoških znanj, ki jih je ravnatelj dobil kot učitelj, predvsem tistih, ki se nanašajo na šolo kot celoto;
 5. odgovornost za vključevanje v družbena prizadevanja na področjih medosebnih odnosov, zdravja, preventive zasvojenosti;
 6. razvijanje vedenj in spretnosti s področij organiziranja, načrtovanja, nadziranja in vodenja dela šole kot celote ter posamičnih aktivnosti;
 7. poznavanje finančnega managementa in osnov ekonomije;
 8. obvladovanje spretnosti vodenja, predvsem transakcijskega in participativnega vodenja ter ustrezna uporaba ostalih konceptov vodenja (pedagoškega, moralnega, managerskega in kontingenčnega), čeprav iz opredeljenih vlog in nalog ni popolnoma jasno, kakšno vodenje pričakujejo od njega.
- Iz nekaterih opredelitev vloge razberemo, da je ravnatelj predvsem »podaljšana roka« države, izvrševalec sklepov in usmeritev organov, ki odločajo o šoli in v šoli. Pa vendar je iz programov izobraževanja ravnateljev in pogosto že kar iz opredeljenih nalog mogoče sklepati, da je ravnatelj pri uresničevanju dogovorjenega dokaj avtonomen. Da bo lahko učinkovit, mora pridobiti nova znanja in

spretnosti, predvsem znanja iz managementa v izobraževanju. Slednje je vključeno v vse programe izobraževanja ravnateljev.

- Programi izobraževanja širijo potrebe ravnateljskega znanju na aktualna področja managementa (kakovost, učinkovitost, uvajanje sprememb), na širše teme s področij filozofije, sociologije in politologije, na aktualne družbene teme, ki se pojavijo v posamezni državi, ter na vidike osebnega dela ravnatelja, čeprav le redko gre za posebno temo v programu izobraževanja.

Z zakonom opredeljeni vloga, naloge, pristojnosti in odgovornosti ravnatelja ter postopek njegovega imenovanja so le temelj za določanje vsebin programov izobraževanja ravnateljev. Programi, predvsem pa tiste ustanove, ki jih oblikujejo, izobraževanje vnašajo teme iz managementa v izobraževanju in iz drugih strok, kar ravnatelju zagotavlja globlji uvid v družbeno vlogo šole, delovanje šole kot celote in aktualne družbeno probleme.

Zato je mogoče zaključiti, da je ravnateljeva vloga tesno prepletena z uveljavljanjem poslanstva in vloge šole v družbi in zato prerašča okvire šole, oziroma tistega, kar opredeljujejo zakonodaje in predpisi. To dejstvo postavlja izobraževanju ravnateljev nove temelje. Snovalci programov tega izobraževanja postajajo sooblikovalci dejanske vloge ravnatelja v šoli in družbi, seveda ob predpostavki, da pri svojem delu upoštevajo tudi tisto, kar ni zajeto v uradnih opisih vloge, in sledijo smernicam družbenega in ekonomskega razvoja ter ugotovitvam strok, ki se ukvarjajo s šolo.

UPORABLJENA LITERATURA

- Pepin, L., ur. 1996. *School heads in the European Union*. Brussels: Eurydice.
- European Commission. 1995. *Structure of education and initial training system in the European Union*. 2. izdaja. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Roncelli Vaupot, S., S. Tanabe in N. Trunk Širca. 2000. *Primerjalna študija japonskega in slovenskega sistema vzgoje in izobraževanja ter položaj, vloga, naloge, imenovanje in usposabljanje ravnateljev na Japonskem, v Sloveniji in v državah Evropske skupnosti*. Poročilo, Visoka šola za management v Kopru.