

Mnenje učiteljev o vodenju šole in ravnateljev odnos do inovativnosti

MELITA MORETTI

Poslovno svetovanje, Slovenija

ADI MORETTI

absolvent Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani, Slovenija

NATALIJA POSTRUŽNIK

DOBA Fakulteta, Slovenija

PRIMOŽ ŠKOFIC

Srednja šola Domžale, Gimnazija, Slovenija

S ciljem izboljšati kakovost in učinkovitost slovenske splošne gimnazije posodablja svoje programe in uvajajo inovativne pristope. Raziskava je pokazala, da je pri vpeljevanju posodobitev in uvajanju inovativnih pristopov šolskih programov v splošnih gimnazijah pomemben dejavnik njihovo vodenje. Namen tega prispevka je, prvič, predstaviti značilnosti vodenja šole in vpeljevanja inovacij na šolo in, drugič, obravnavati izsledke kvantitativne raziskave, ki smo jo izvedli v aprilu in maju 2011 na vzorcu slovenskih splošnih gimnazij.

Ključne besede: vodenje šole, inovacija, učitelj, ravnatelj, splošna gimnazija

Uvod

V slovenskih splošnih gimnazijah se v zadnjih letih izvajajo projekti s ciljem izboljšati kakovost in učinkovitost v vzgoji in izobraževanju in prinašajo posodobitev gimnazijskih programov (timsko poučevanje, uporaba novih tehnologij, avtentično poučevanje, avtentično vrednotenje učnih dosežkov, sodelovalno učenje in poučevanje, projektni pristop ipd.). Omeniti velja projekt, ki v tem času poteka in v katerega je povezanih 56 slovenskih gimnazij. Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije (2008–2014). Cilj tega projekta so aktivnosti, ki bodo zagotavljale uvedbo posodobljenih in inovativnih učnih načrtov, posodobitev načrtovanja in izvajanja kurikula ter posodobljeno izvajanje gimnazijskega programa v splošnih gimnazijah (Ministrstvo za šolstvo in šport 2008).

Pomemben dejavnik pri vpeljevanju posodobitev šolskih programov in uvajanju inovativnih pristopov je tudi vodenje šol, kar kažejo

Številne raziskave, ki so bile narejene v okviru programov OECD (Leithwood in Riehl 2003; Leithwood idr. 2006). Vprašanje, ki se ob tem zastavlja, je, ali na posodobitev gimnazijskih programov (vpeljevanje inovativnih pristopov) vpliva vodenje slovenskih splošnih gimnazij in kateri so tisti dejavniki vodenja, ki so najbolj povezani z vpeljevanjem inovativnih pristopov na šolo.

Namen prispevka je, prvič, predstaviti značilnosti vodenja šole in vpeljevanja inovativnih pristopov na šolo na splošno in drugič, obravnavati izsledke kvantitativne raziskave, ki smo jo izvedli v aprilu in maju 2011 na naključnem vzorcu slovenskih splošnih gimnazij.

Teoretična izhodišča prispevka

V strokovni literaturi zasledimo veliko definicij vodenja. Vodenje je v veliki meri odvisno od tega, kdo smo – od naših življenjskih izkušenj, naše presoje ter našega značaja. Vodenje razumemo kot vplivanje na delovanje drugih za doseg želenih rezultatov (Tavčar 2006; Koren 2007). Trnavčević, Tankosić in Logaj (2010, 14) izpostavljajo opredelitev vodenja, in sicer:

Vodenje je socialni proces, ki pomeni nenehno »ustvarjanje« in osmišljanje odnosov in medsebojnega vplivanja med vodjo in »tistimi, ki sledijo«.

Ravnatelj je po zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOŠVI) pedagoški vodja, ki mora poznati šolski sistem in vlogo šole v njem, zakonodajo s področja dela šole, svoje pristojnosti in odgovornosti, procese načrtovanja, organiziranja in nadziranja dela v šoli in jih obvladovati, zakonitosti pedagoškega procesa (poučevanje, učenje in zahteve teh področij na nacionalni in šolski ravni). Prav tako mora obvladovati spretnosti vodenja sestankov in biti dober v reševanju problemov in konfliktov (Roncelli - Vaupot 2001, 218) ter mora znati oblikovati politiko strokovnega razvoja zaposlenih (Erčulj in Širec 2006, 62). Vodenje vzgojno-izobraževalnih organizacij tako postaja sinonim za uspešnost šol (Blackmore, Thomson in Barty 2006; Koren 2007) in ni le tehnična dejavnost za uveljavljanje sprememb, ki jih je zapovedal nekdo drug (Bottery 2004; Sergiovanni 2006). Ravnatelj je izvrševalec, snovalec politike, svetovalec, poslušalec, nadzornik notranjih odnosov, simbol skupine ipd. Koren (2011, 4) trdi, da so uspešni ravnatelji tisti uspešni voditelji šol, ki so zmožni povezati in uravnotežiti načela (moralna podlaga šole), namen (osnovna dejavnost šole) in ljudi (socialni odnosi v šoli).

Ravnatelj je pri spodbujanju in uresničevanju izobraževanja in pri razvoju profesionalizma učiteljev na šoli dokaj avtonomen. Ravna-

teljeva vloga je v luči učiteljevega profesionalnega razvoja in pomena učenja pomembno odvisna od pogleda učiteljev na ravnateljevo vlogo. Razvoj učitelja je tako odvisen od vodenja šole. V prvi vrsti se morajo ravnatelji sami učiti učenja (Stoll, Fink in Earl 2003, 104). Kakovost vodenja je zelo pomembna za motivacijo učiteljev in kakovost poučevanja v učilnicah (Pont, Nusche in Moorman 2008). Ob analizi zakona o organiziranju in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI) in zakona o gimnazijah se pokaže, da naj bi bil ravnatelj ključen pri načrtovanju profesionalnega razvoja učiteljev. Moos, Mahony in Reeves (1998) menijo, da voditi šolo pomeni spoštovati učiteljevo avtonomijo, biti v jedru dogajanja, delati s sodelavci, sprejeti politično in gospodarsko stvarnost ter imeti jasno osebno vizijo o tem, kar želijo doseči. Mednarodne raziskave so pokazale veliko povezanost med vodenjem ter izboljšavami in spremembami na šolah (Hargreaves in Hopkins 2001; Pont, Nusche in Moorman 2008).

Zupanc - Grom (1999, 16–21) meni, da ima kakovostna šola jasno opredeljene cilje, izdelana jasna merila za kakovost, visoko stopnjo zaupanja in visoko raven občutka pripadnosti šoli. Kakovost v vzgoji in izobraževanju je težko opredeliti in zajema zadovoljstvo uporabnika in vključuje merjenje po standardih (Trnavčević 2000, 12) in večinoma temelji na upoštevanju dosežkov učiteljev. Ker se stroka nenehno spreminja in razvija, je treba določanje standardov kakovostnega dela učitelja nenehno spreminjati in dopolnjevati (Ingvarson 2001, 164–177).

Iz do zdaj zapisanega je razvidno, da je ravnatelj vpliv na kakovost učiteljevega dela velik. Po mnenju različnih avtorjev na kakovost učiteljevega dela vpliva tudi ustvarjanje priložnosti, da se učenci čim več naučijo, ki vključuje tudi uporabo različnih inovativnih pristopov podajanja snovi (Ingvarson 2001; Erčulj in Širec 2003; Koren 2007).

Vsaka inovacija pomeni vnašanje sprememb in novosti, ki se razlikujejo od obstoječe prakse. Organizacije, ki želijo postati najuspešnejše na svojem področju, si morajo zastavljati visoke, ambiciozne in dosegljive cilje. Podpreti morajo vsak poskus, da bi z inovacijo dosegli večji poslovni preboj (Fatur in Likar 2009) in s tem povečali konkurenčno prednost (Markič 2004, 15). Beseda inovacija se ne nanaša samo na nove izdelke in storitve, ampak na vsa področja našega življenja – tudi na področje izobraževanja. Tu zasledimo besedne zveze kot na primer inovativni učenec, inovativni učitelj, mreža inovativnih šol, uvajanje novih oblik in metod dela, učnih vsebin in programov, prenos uporabe novih znanj – vse z namenom dvigniti kakovost izobraževalnega sistema (Naji 2009) in posledično učencem pri-

vzgojiti vsestranske sposobnosti, predvsem prilagodljivost na hitro spreminjajoče se okoliščine vsakdana (Fatur in Likar 2009). Ustvarjalnost je prvi pogoj inovacije. Sternberg (1999) opisuje devet pogojev, od katerih je odvisna ustvarjalnost: sintetična, analitična in praktična inteligentnost, miselni stili, znanje, osebnost, struktura okolja, intrinzična (neodvisna od zunanjih vplivov) in ekstrinzična (povzročajo jo zunanji vplivi) motivacija (Sternberg 1999; Armstrong 2005). Zadnjih šest v veliki meri oblikuje šolski sistem – od osnovne šole pa do univerze (Pečjak 2004; Likar 2008). Ustvarjalnost je v šoli mogoče sistematično razvijati in je tesno povezano s kakovostjo učenja (Tan 2007; Makel in Plucker 2008). Šolski sistem mora biti oblikovan tako, da ne prenaša samo podatkov iz knjig v učenčevo glavo, temveč ga nauči kreativnosti, vztrajnosti, kritične presoje, sprejemanja odgovornosti in vztrajnosti (Likar 2008).

Razvoj znanosti je zelo hiter. Tako mora učitelj pri predavanju in razlaganju snovi učencem spoznanja znanosti prikazati kot nekaj, kar velja začasno in kar bodo nova spoznanja in inovacije morda spremenili ter izpopolnili. Prav tako mora učencem zastavljati divergentne naloge in vprašanja, ki omogočajo več rešitev, spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost (Pečjak 2004, 18). Če učitelji želijo slediti spremembam, se morajo profesionalno izpopolnjevati in razvijati (Craft 2000, 198). Za njihov individualni razvoj in razvoj šole je pomembno razmišljati o ustvarjanju spodbudne klime znotraj šolskih pogojev (Kalin 2006, 50; Sentočnik 2006, 48–49).

Ravnatelj mora poznati značilnosti dobrega učenja in poučevanja (Beers 2007; Hopkins 2007; Koren 2007), proces učenja mora razumeti poglobljeno, poznati mora najnovejša dognanja ter se sam učiti učenja (Stoll, Fink in Earl 2003). Inovativen učitelj mu mora biti izziv in spodbuda (Kalin 2002). Raziskava (Earley in Bubb 2004, 35) o odnosu učiteljev do stalnega strokovnega izpopolnjevanja je pokazala, da znanje in pristop ravnateljev močno pozitivno ali negativno vpliva na odnos učiteljev samih do strokovnega izpopolnjevanja in njihovega razumevanja tega. Tako je pomembno, da ravnatelji v šoli s svojim pristopom in odnosom ustvarijo takšno kulturo, ki bo odprta za učenje učiteljev in učencev (Earley in Bubb 2004, 35–48).

Druge raziskave so še pokazale, da se nekateri vidiki šolskega družbenega okolja kažejo v akademskih dosežkih šol (Brookover idr. 1978). Za namene tega prispevka smo se osredotočili na analizo položaja/vloge ravnatelja predvsem zato, ker je bila ta pozicija identificirana kot pomembna komponenta učinkovite in uspešne šole (Cotton 2003; Goodwin, Cunningham in Childress 2003). Učinkovite oblike sodelovanja se odvijajo v iskanju idej, preiskovanju in kritič-

nem pogledu/testiranju obstoječih praks, v iskanju boljših alternativ in v skupnem delu pri vpeljevanju novosti/izboljšav ter določanju njihove vrednosti – to naj bi bil eden večjih izzivov sodelovalnega dela in strokovnega razvoja prihodnosti. Ravnatelj kot vodja in koordinator skupine profesionalnih, izobraženih učiteljev vzpostavlja in gradi pomembne odnose z zaposlenimi (Koren 2007). V mnogih pogledih učitelj in ravnatelj sodelujeta kot tim (Koren 2007 in 2011). Način, kako to sodelovanje (in sodelovanje med samimi člani učiteljskega zbora) poteka, precej vpliva na dosežke dijakov (Wheelan in Kesselring 2005). Raziskave so tudi pokazale, da se odnos med učiteljem in ravnateljem razlikuje med šolami, pa tudi znotraj iste šole. Hkrati pa so raziskave potrdile, da ti odnosi vplivajo na uspešnost dijakov. Ta fenomen se pojavi zato, ker se učitelji, ki razumejo pozicijo ravnatelja bolj kot pospeševalca, podpornika in utrjevalca skupno določenega poslanstva šole, počutijo mnogo bolj osebno odgovorne za učenčeve dosežke in učenje, kot tisti, ki na ravnatelja gledajo kot na vodjo, direktorja in voditelja (McEwan 2003). Ravnateljevo komuniciranje ciljev šole pa je v statistično značilnem pozitivnem odnosu z inovativnostjo učitelja v razredu (Sheppard 1996), prav tako pa ravnateljeva podpora strokovnemu razvoju učiteljev med drugim poveča učiteljevo uporabo inovativnih idej (Blase in Blase 1998; Koren 2007).

Pomembnost inovativnosti za uspešnost šol na eni strani, način vodenja šol in pomen ter vloga ravnatelja pri vzpostavljanju delovnega okolja, ki omogoča ter podpira inovativne pristope učiteljev, na drugi strani ter skozi raziskave prikazana večja učinkovitost in uspešnost učencev/dijakov v inovativnem šolskem okolju v mednarodnem prostoru so nas vodili k raziskavi vloge ravnatelja v slovenskih splošnih gimnazijah.

Empirična raziskava

Namen in cilj empirične raziskave je bil, na osnovi teoretičnih izhodišč in z izbranimi analitičnimi metodami proučiti naslednjo trditev: Določeni dejavniki ravnateljevega vodenja šole vplivajo na njegov odnos do inovativnosti.

METODOLOGIJA

Anketni vprašalnik spada med kvantitativne metode in tehnike zbiranja podatkov. Vprašalnik smo razdelili na tri pomenske sklope. Prvi sklop vprašanj se je nanašal na splošne demografske podatke anketiranih oseb (spol, starost, delovna doba v šolstvu in strokovno področje). Drugi in tretji sklop sta vsebovala skupaj trideset trditev,

PREGLEDNICA 1 Frekvenčna porazdelitev glede na starost

| Starost | Število anketirancev | Delež anketirancev |
|-----------------|----------------------|--------------------|
| Do 30 let | 31 | 12,55 |
| Od 31 do 40 let | 74 | 29,96 |
| Od 41 do 50 let | 76 | 30,77 |
| Nad 51 let | 66 | 26,72 |
| Skupaj | 247 | 100,00 |

ki so vsebinsko opredeljevale oceno učiteljev o vodenju šole (trditve, ki so jih pri raziskavi o vodenju šol v osnovnih in srednjih šolah uporabili Leithwood, Jantzi in Steinbach 1999) in ravnateljev odnos do inovativnosti (trditve, oblikovane na osnovi teoretičnih izhodišč o vlogi in pomenu inovacij za uspešnost šole in učencev, prim. Walsh 2005; McEwan 2003; Sheppard 1996; Blase in Blase 1998). Za oceno posameznih trditev drugega in tretjega sklopa smo uporabili 5-stopenjsko Likertovo lestvico, pri čemer je vrednost 1 pomenila »nikakor ne velja za našo ravnateljico/našega ravnatelja«, vrednost 5 pa »popolnoma velja za našo ravnateljico/našega ravnatelja«. Anketni vprašalnik smo preizkusili na desetih naključno izbranih učiteljih, zaposlenih v eni od splošnih gimnazij. Težav z razumevanjem trditev v vprašalniku ni bilo, zato vprašalnika nismo spreminjali.

Raziskavo smo izvajali v aprilu in maju 2011. Anketni vprašalnik je bil poslan po klasični pošti s priloženim spremnim dopisom, anketnim vprašalnikom in naslovljeno povratno ovojnico.

Vsak prejeti vprašalnik smo preverili, kodirali in pripravili za računalniško obdelavo. Sledila je analiza podatkov s programom SPSS za Windows, verzija 18.0. Analizo smo začeli s predstavitvijo vzorca, sledi opisna statistika (srednja vrednost, standardni odklon in koeficient variabilnosti). S *t*-testom in z analizo variance smo ugotavljali, ali se posamezna spremenljivka razlikuje glede na posamezne skupine (spol, starost, delovna doba v šolstvu ter glede na strokovno področje). Sledi izvedba metode glavnih komponent (PCA) in izvedba regresijske analize.

PREDSTAVITEV VZORCA

V naključni vzorec smo vključili učitelje iz 27 (49,09 %) od 55 splošnih gimnazij v Republiki Sloveniji. Na vsako splošno gimnazijo iz vzorca smo poslali 20 vprašalnikov. Vrnjenih smo prejeli 247 ustrezno izpolnjenih vprašalnikov (45,74 %). Ženske so izpolnile 194 vprašalnikov (78,55 %), moški 53 vprašalnikov (21,45 %). Drugi podatki vzorca so prikazani v preglednicah 1, 2 in 3.

Reprezentativnost vzorca lahko po zadnjih podatkih Statističnega

PREGLEDNICA 2 Frekvenčna porazdelitev glede na delovno dobo v šolstvu

| Delovna doba v šolstvu | Število anketirancev | Delež anketirancev |
|------------------------|----------------------|--------------------|
| Manj kot 5 let | 32 | 12,96 |
| Od 5 do 10 let | 39 | 15,79 |
| Od 11 do 15 let | 58 | 23,48 |
| Nad 15 let | 118 | 47,77 |
| Skupaj | 247 | 100,00 |

PREGLEDNICA 3 Frekvenčna porazdelitev glede na področje dela

| Področje dela | Število anketirancev | Delež anketirancev |
|----------------------|----------------------|--------------------|
| Družboslovje, jeziki | 162 | 65,59 |
| Naravoslovje | 85 | 34,41 |
| Skupaj | 247 | 100,00 |

urada Republike Slovenije, ki se nanašajo na leto 2010, potrjujemo po spolu (v letu 2010 je bilo v srednjem splošnem izobraževanju zaposlenih 2838 učiteljic/učiteljev, od tega 2044 učiteljic in 839 učiteljev) (SURS 2012), starosti, delovni dobi in področju dela.

OSNOVNE STATISTIČNE ANALIZE

Povprečne vrednosti ocenjenih dejavnikov ravnateljevega vodenja šole in ravnateljevega odnosa do inovativnosti podrobneje prikazujemo v preglednicah 4 in 5. Trditve so razvrščene padajoče glede na ugotovljeno povprečno oceno strinjanja s posamezno trditvijo. Poleg povprečnih ocen je dodana vrednost standardnega odklona in vrednost koeficienta variacije, ki izražata raznolikost mnenj anketiranih.

Sklepamo, da so ocene učiteljev glede posameznih dejavnikov ravnateljevega vodenja šole (najnižja povprečna ocena 3,29, najvišja pa 4,67) in ravnateljevega odnosa do inovativnosti (najnižja povprečna ocena 4,09, najvišja pa 4,50) dokaj visoke. Zanimivo pri tem je, da je precej večja variabilnost razvidna pri tistih trditvah, kjer so povprečne ocene najnižje – to sta trditvi *Učiteljem posreduje strokovno znanje o učenju in poučevanju* in *Prizadeva si za dobre odnose in dobro komunikacijo v kolektivu*.

RAZLIKE V ODGOVORIH PO DEMOGRAFSKIH PODATKIH

Rezultati *t*-testa nam pokažejo, da v odgovorih med ženskami in moškimi ter glede na strokovno področje anketiranih oseb ni značilnih razlik.

Značilne razlike opazimo pri trditvah (analiza variance), in sicer če med seboj primerjamo anketirane glede na starost in glede na de-

PREGLEDNICA 4 Povprečne vrednosti ocenjenih dejavnikov ravnateljevega vodenja šole

| Trditev | (1) | (2) | (3) |
|---|------|------|-------|
| Nagrajuje dobre rezultate dela učiteljev. | 4,67 | 0,58 | 21,40 |
| Pričakuje učinkovito poučevanje, ki povzroči dobre rezultate pri dijakih. | 4,51 | 0,70 | 22,18 |
| O pomembnih odločitvah se posvetuje s člani kolektiva. | 4,50 | 0,79 | 22,21 |
| Učitelje pogosto opozarja na vizijo šole. | 4,50 | 0,74 | 22,20 |
| Prizadeva si za zagotavljanje optimalnih pogojev za delo šole. | 4,46 | 0,90 | 22,42 |
| Učitelje usmerja k zastavljenim ciljem. | 4,46 | 0,80 | 22,37 |
| Spodbuja k uresničevanju skupnih ciljev in vizije šole. | 4,42 | 0,91 | 22,62 |
| Skrbi za vse vidike dela šole in za »veliko sliko« dogajanja na šoli. | 4,42 | 0,94 | 22,58 |
| Svoje odločitve sprejema s tehtnim premislekom. | 4,41 | 0,77 | 22,64 |
| Pri pridobivanju podpore in sredstev od zunaj je uspešen. | 4,34 | 0,90 | 23,05 |
| Spodbuja sodelovanje med učitelji, npr. timsko delo, hospitacije. | 4,33 | 0,94 | 23,06 |
| Učiteljem prepušča odločitve, ki zadevajo njihovo delo. | 4,21 | 1,01 | 23,75 |
| Hodi v razrede, se pogovarja z dijaki in jih spodbuja k izražanju mnenj o delu šole in učiteljev. | 4,16 | 0,86 | 24,01 |
| Učitelje nadzoruje, ker je nadzor potreben za dobro delo institucije. | 4,12 | 0,90 | 24,27 |
| Spodbuja k vpeljevanju novih didaktičnih pristopov, npr. IKT, metode aktivnega dela. | 4,06 | 0,98 | 24,60 |
| Zunanje uporabnike ozavešča o tem, kaj šola predstavlja in za kaj si prizadeva. | 4,05 | 1,04 | 24,68 |
| Pri uveljavljanju reda in discipline se sklicuje na pravilnike. | 4,03 | 0,94 | 24,80 |
| Spodbuja k izražanju mnenj in doseganju konsenza. | 3,98 | 1,06 | 25,08 |
| Pri dijakih uporablja sodobne pristope k poučevanju. | 3,95 | 1,17 | 25,30 |
| S svojim ravnanjem kaže, da so zanj ljudje pomembnejši kot oprema/zgradba. | 3,93 | 1,01 | 25,41 |
| Učiteljem podeljuje naloge in odgovornosti, ker zaupa v njihove sposobnosti. | 3,90 | 1,25 | 25,59 |
| Dosledno se drži vseh pravilnikov, ker so zelo pomembni pri vzdrževanju reda in discipline. | 3,71 | 1,22 | 26,94 |
| Od učiteljev pričakuje, da izpolnjujejo svoje obveznosti. | 3,54 | 1,25 | 28,24 |
| Hospitira pri pouku. | 3,42 | 1,70 | 29,19 |
| Prizadeva si za dobre odnose in dobro komunikacijo v kolektivu. | 3,32 | 1,24 | 30,05 |
| Učiteljem posreduje strokovno znanje o učenju in poučevanju. | 3,29 | 1,09 | 30,38 |

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) aritmetična sredina, (2) standardni odklon, (3) koeficient variabilnosti (v odstotkih).

PREGLIEDNICA 5 Povprečne vrednosti posameznih trditvev glede ravnateljevega odnosa do inovativnosti

| Trditvev | (1) | (2) | (3) |
|---|------|------|-------|
| Pri vpeljevanju novosti v šolo aktivno sodeluje kot prvi med enakimi. | 4,50 | 0,85 | 22,21 |
| Učitelje spodbuja k raziskovanju lastne prakse. | 4,42 | 0,87 | 22,62 |
| Učitelje spodbuja k uporabi učinkovitih strategij poučevanja. | 4,25 | 0,87 | 23,51 |
| Spodbuja k vpeljevanju inovacij na šolo oziroma v pouk. | 4,09 | 1,09 | 24,43 |

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) aritmetična sredina, (2) standardni odklon, (3) koeficient variabilnosti (v odstotkih).

lovno dobo v šolstvu. Iz preglednice 6, ki prikazuje značilne razlike glede na starost, je razvidno, da je najvišje ocene pri vseh navedenih trditvah mogoče opaziti pri starosti do 30 let. Iz preglednice je prav tako razvidno, da je najnižje ocene pri treh navedenih trditvah mogoče opaziti pri starosti od 41 do 50 let, razen pri trditvi *S svojim ravnanjem kaže, da so zanj ljudje pomembnejši kot oprema/zgradba*, kjer je najnižjo oceno opaziti pri starosti nad 50 let, in pri trditvi *Pričakuje učinkovito poučevanje, ki povzroči dobre rezultate pri dijakih*, kjer je najnižjo oceno mogoče opaziti pri starosti od 31 do 40 let.

Iz preglednice 7, ki prikazuje značilne razlike glede na delovno dobo v šolstvu, je razvidno, da je najvišje ocene pri vseh navedenih trditvah mogoče opaziti pri delovni dobi manj kot 5 let. Iz preglednice je prav tako razvidno, da je najnižje ocene pri treh trditvah opaziti pri delovni dobi v šolstvu od 5 do 10 let, pri dveh trditvah pri delovni dobi od 11 do 15 let in pri treh trditvah pri delovni dobi nad 15 let.

Na podlagi rezultatov iz preglednic 6 in 7 lahko sklepamo, da učitelji pri starosti do 30 let in z delovno dobo v šolstvu manj kot 5 let še niso v tolikšni meri vpeti v vsakdanjo rutino pedagoškega procesa kot njihovi starejši sodelavci. Ravnatelj jih zato lažje motivira za uvajanje sprememb/inovacij in jim podeljuje različne naloge.

PREVERJANJE ZASTAVLJENE TRDITVE

Analizo smo izvedli v dveh korakih:

- redukcija sklopa trditvev tretjega sklopa vprašalnika – trditve tretjega sklopa vprašalnika glede ravnateljevega odnosa do inovativnosti, kjer smo z metodo PCA (tj. metoda glavnih komponent) ustvarili novo spremenljivko *ravnateljev odnos do inovativnosti*. V regresijskem modelu ta spremenljivka predstavlja posledico;
- zgradili smo en model multiple regresije, kjer so trditve iz dru-

PREGLEDNICA 6 Razlike v odgovorih glede na starost

| Trditve | (1) | (2) | (3) |
|---|-----------------|------|-------|
| Dosludno se drži vseh pravilnikov, ker so zelo pomembni pri vzdrževanju reda in discipline. | Do 30 let | 4,52 | 0,045 |
| | Od 31 do 40 let | 4,03 | |
| | Od 41 do 50 let | 4,01 | |
| | Nad 50 let | 4,17 | |
| Učiteljem podeljuje naloge in odgovornosti, ker zaupa v njihove sposobnosti. | Do 30 let | 4,71 | 0,004 |
| | Od 31 do 40 let | 4,59 | |
| | Od 41 do 50 let | 4,20 | |
| | Nad 50 let | 4,34 | |
| S svojim ravnanjem kaže, da so zanj ljudje pomembnejši kot oprema/zgradba. | Do 30 let | 4,77 | 0,000 |
| | Od 31 do 40 let | 4,41 | |
| | Od 41 do 50 let | 4,24 | |
| | Nad 50 let | 4,17 | |
| Učitelje spodbuja k uporabi učinkovitih strategij poučevanja. | Do 30 let | 4,71 | 0,040 |
| | Od 31 do 40 let | 4,36 | |
| | Od 41 do 50 let | 4,11 | |
| | Nad 50 let | 4,41 | |
| Pričakuje učinkovito poučevanje, ki povzroči dobre rezultate pri dijakih. | Do 30 let | 4,87 | 0,000 |
| | Od 31 do 40 let | 4,42 | |
| | Od 41 do 50 let | 4,45 | |
| | Nad 50 let | 4,50 | |

NOTES Naslovi stolpcev: (1) starost (v letih), (2) Aritmetična sredina, (3) stopnja značilnosti (test ANOVA).

gega sklopa vprašalnika – trditve/dejavniki ravnateljevega vodenja šole – predstavljale vzrok.

V prvem koraku smo v model vključili vse trditve o ravnateljevem odnosu do inovativnosti in izračunali vrednost statističnih testov, s katerimi ugotovimo, ali so podatki primerni za izvedbo konkretne raziskave z metodo glavnih komponent. Na voljo imamo dva testa, in sicer Kaiser-Meyer-Olkinov test (v nadaljevanju: KMO) ter Bartlettov test. Visoka vrednost KMO (0,769; preglednica 8) kaže, da je vpliv skupnih dejavnikov na vključene spremenljivke močan. Ker je vrednost KMO večja od 0,5, je uporaba metode PCA smiselna.

Iz preglednice 9 je razvidno, da umetna spremenljivka *ravnateljjev odnos do inovativnosti* zelo dobro predstavlja vhodne spremenljivke (vse štiri trditve tretjega sklopa vprašalnika). To kažejo reskalirane vrednosti. Sklepamo lahko, da anketirani največji pomen pripisujejo trditvi *Učitelje spodbuja k raziskovanju lastne prakse*, sledi trditve *Učitelje spodbuja k uporabi učinkovitih strategij poučevanja* in *Pri vpeljevanju novosti v šolo aktivno sodeluje kot prvi med enakimi*, najmanjši pomen pa trditvi *spodbuja k vpeljevanju inovacij na šolo oziroma v pouk*.

Mnenje učiteljev o vodenju šole

PREGLEDNICA 7 Razlike v odgovorih glede na delovno dobo v šolstvu

| Trditev | (1) | (2) | (3) |
|---|-----------------|------|-------|
| Dosledno se drži vseh pravilnikov, ker so zelo pomembni pri vzdrževanju reda in discipline. | Manj kot 5 let | 4,56 | 0,009 |
| | Od 5 do 10 let | 3,97 | |
| | Od 11 do 15 let | 4,16 | |
| | Nad 15 let | 4,03 | |
| Učiteljem podeljuje naloge in odgovornosti, ker zaupa v njihove sposobnosti. | Manj kot 5 let | 4,72 | 0,016 |
| | Od 5 do 10 let | 4,56 | |
| | Od 11 do 15 let | 4,45 | |
| | Nad 15 let | 4,28 | |
| S svojim ravnanjem kaže, da so zanj ljudje pomembnejši kot oprema/zgradba. | Manj kot 5 let | 4,81 | 0,000 |
| | Od 5 do 10 let | 4,41 | |
| | Od 11 do 15 let | 4,22 | |
| | Nad 15 let | 4,24 | |
| Pri uveljavljanju reda in discipline se sklicuje na pravilnike. | Manj kot 5 let | 4,47 | 0,040 |
| | Od 5 do 10 let | 4,05 | |
| | Od 11 do 15 let | 3,93 | |
| | Nad 15 let | 3,96 | |
| Zunanje uporabnike ozavešča o tem, kaj šola predstavlja in za kaj si prizadeva. | Manj kot 5 let | 4,78 | 0,025 |
| | Od 5 do 10 let | 4,46 | |
| | Od 11 do 15 let | 4,50 | |
| | Nad 15 let | 4,46 | |
| Učitelje spodbuja k uporabi učinkovitih strategij poučevanja. | Manj kot 5 let | 4,66 | 0,035 |
| | Od 5 do 10 let | 4,44 | |
| | Od 11 do 15 let | 4,36 | |
| | Nad 15 let | 4,21 | |
| Svoje odločitve sprejema s tehtnim premislekom. | Manj kot 5 let | 4,47 | 0,006 |
| | Od 5 do 10 let | 3,87 | |
| | Od 11 do 15 let | 3,98 | |
| | Nad 15 let | 3,82 | |
| Pričakuje učinkovito poučevanje, ki povzroči dobre rezultate pri dijakih. | Manj kot 5 let | 4,81 | 0,004 |
| | Od 5 do 10 let | 4,36 | |
| | Od 11 do 15 let | 4,50 | |
| | Nad 15 let | 4,47 | |

NOTES Naslovi stolpcev: (1) starost (v letih), (2) Aritmetična sredina, (3) stopnja značilnosti (test ANOVA).

PREGLEDNICA 8 Redukcija (KMO in Bartlettov test na podlagi korelacije)

| | | |
|---|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkinova mera ustreznosti vzorca | | 0,769 |
| Bartlettov test sferičnosti | Približni χ^2 | 266,747 |
| | Stopnje prostosti | 6 |
| | Značilnost | 0,000 |

Z novo skupno komponento lahko pojasnimo kar 60,175 % celotne variabilnosti spremenljivk, kar je razvidno iz preglednice 10.

PREGLEDNICA 9 Prikaz komunalitet

| Komunaliteta | Izhodišče | | Reskalirano | |
|---|-----------|-------|-------------|-------|
| | (1) | (2) | (1) | (2) |
| Spodbuja k vpeljevanju inovacij na šolo oziroma v pouk. | 0,888 | 0,471 | 1,000 | 0,506 |
| Učitelje spodbuja k uporabi učinkovitih strategij poučevanja. | 0,811 | 0,529 | 1,000 | 0,653 |
| Učitelje spodbuja k raziskovanju lastne prakse. | 1,142 | 0,809 | 1,000 | 0,708 |
| Pri vpeljevanju novosti v šolo aktivno sodeluje kot prvi med enakimi. | 1,099 | 0,592 | 1,000 | 0,539 |

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) vhodni parameter, (2) ekstrahirani parameter. Metoda redukcije: PCA.

PREGLEDNICA 10 Prikaz uspešnosti pridobljene nove komponente

| Komp. | Inicialna lastna vrednost | | | Prvotna stopnja poj. variance | | |
|-------|---------------------------|--------|---------|-------------------------------|--------|--------|
| | (1) | (2) | (3) | (1) | (2) | (3) |
| 1 | 2,371 | 60,175 | 60,175 | 2,371 | 60,175 | 60,175 |
| 2 | 0,679 | 17,225 | 77,400 | | | |
| 3 | 0,546 | 13,852 | 91,252 | | | |
| 4 | 0,345 | 8,748 | 100,000 | | | |

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) skupaj, (2) delež variance (v odstotkih), (3) kumulativni delež v odstotkih.

Spodbujanje razvoja učitelja s strani vodstva šole, negovanje njegove ustvarjalnosti in dopuščanje možnosti ustvarjanja novosti ima v učnem procesu pomembno vrednost. Ustvarjalno mišljenje, ki ga je v šoli mogoče sistematično razvijati, je tesno povezano s kakovostjo učenja in z inovacijami, kakor tudi s celotnim družbenim razvojem (Makel in Plucker 2008; Tan 2007).

V drugem koraku smo izvedli multiplo regresijsko analizo, saj smo hoteli ugotoviti, kateri dejavniki/trditve ravnateljevega vodenja šole vplivajo na njegov odnos do inovativnosti. Regresijska analiza temelji na regresijskem modelu. Model multiple regresijske analize se glasi: $y_i = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k + \varepsilon$. Ker smo uporabili vzorčni pristop (na osnovi vzorčnih podatkov s pomočjo metode najmanjših kvadratov za linearno funkcijo oblike $y_i = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k + \varepsilon$), ne bomo dobili pravih vrednosti regresijskih koeficientov, temveč le njihove ocene. Zato regresijsko funkcijo zapišemo v obliki enačbe regresijske hiperravnine: $y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k$.

Analizo smo izvedli z metodo Stepwise (metoda postopne izbire), ki v model vključuje spremenljivke, s katerimi je odvisna spremenljivka najbolj povezana, in to prek celotnega niza. V regresijski mo-

PREGLEDNICA 11 Prikaz pojasnjenosti modela

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|-----------------|-------|-------|-------|------------|
| 12 spremenljivk | 0,895 | 0,802 | 0,792 | 0,45721178 |

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) prikaz vključevanja novih spremenljivk v model, (2) korelacijski koeficient (r), (3) determinacijski koeficient (R^2), (4) popravljeni determinacijski koeficient, (5) ocena standardne napake.

del je bilo vključenih 246 enot (246 anketiranih učiteljev je dalo odgovore na vse trditve/spremenljivke, en anketirani učitelj ni podal vseh odgovorov). Prav tako so izpolnjene vse predpostavke veljavnosti regresijskega modela: ostanki so normalno porazdeljeni, prisotnosti heteroskedastičnosti ni (White test), test multikolinearnosti je pokazal, da vrednost VIF posameznih trditev ni zadosti visoka (< 2 oziroma med 1,182 in 1,965), da bi vplivala na rezultate ocene.

Pri regresijski metodi Stepwise se je izkazalo, da dvanajst dejavnikov/dvanajst trditev ravnateljevega vodenja vpliva na njegov odnos do inovativnosti, in sicer 1: *Učitelje usmerja k zastavljenim ciljem* ($\beta_{\text{nestandardizirani}} = 0,222$), 2: *Spodbuja sodelovanje med učitelji/npr. timsko delo, hospitacije* ($\beta_{\text{nestandardizirani}} = 0,214$), 3: *Učiteljem posreduje strokovno znanje o učenju in poučevanju* ($\beta_{\text{nestandardizirani}} = 0,089$), 4: *Svoje odločitve sprejema s tehtnim premislekom* ($\beta_{\text{nestandardizirani}} = 0,179$), 5: *Spodbuja k vpeljevanju novih didaktičnih pristopov, npr. IKT, metode aktivnega dela* ($\beta_{\text{nestandardizirani}} = 0,170$), 6: *Učiteljem prepušča odločitve, ki zadevajo njihovo delo* ($\beta_{\text{nestandardizirani}} = 0,148$), 7: *Pri dijakih uporablja sodobne pristope k poučevanju* ($\beta_{\text{nestandardizirani}} = 0,070$), 8: *Spodbuja k uresničevanju skupnih ciljev in vizije šole* ($\beta_{\text{nestandardizirani}} = 0,139$), 9: *Hodi v razrede, se pogovarja z dijaki in jih spodbuja k izražanju mnenj o delu šole in učiteljev* ($\beta_{\text{nestandardizirani}} = -0,081$), 10: *Učitelje nadzoruje, ker je nadzor potreben za dobro delo institucije* ($\beta_{\text{nestandardizirani}} = 0,107$), 11: *Prizadeva si za dobre odnose in dobro komunikacijo v kolektivu* ($\beta_{\text{nestandardizirani}} = 0,119$) in 12: *Dosledno se drži vseh pravilnikov, ker so zelo pomembni pri vzdrževanju reda in discipline* ($\beta_{\text{nestandardizirani}} = -0,074$). Ostali dejavniki/trditve so statistično neznačilni (nimajo vpliva, $\beta = 0$).

Končni determinacijski koeficient je razviden iz preglednice 11, iz katere se izračuna prispevek pojasnjevanja v končni model vključenih spremenljivk (dejavnikov/trditev ravnateljevega vodenja šole). Analiza je pokazala, da regresijski model po metodi Stepwise pojasni 79,2 % variabilnosti odvisne spremenljivke (*ravnateljev odnos do inovativnosti*).

V nadaljevanju nas je zanimalo, kateri dejavniki/trditve ravnateljevega vodenja imajo pozitiven in kateri negativen vpliv na ravnateljev

PREGLEDNICA 12 Prikaz spremenljivk, ki imajo statističen vpliv

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
|----------|--------|-------|--------|---------|-------|-------|
| Konst. | -5,428 | 0,248 | | -21,895 | 0,000 | |
| N. s. 1 | 0,222 | 0,041 | 0,220 | 5,417 | 0,000 | 1,942 |
| N. s. 2 | 0,214 | 0,045 | 0,193 | 4,757 | 0,000 | 1,926 |
| N. s. 4 | 0,179 | 0,034 | 0,209 | 5,293 | 0,000 | 1,824 |
| N. s. 5 | 0,170 | 0,043 | 0,144 | 3,955 | 0,000 | 1,565 |
| N. s. 6 | 0,148 | 0,043 | 0,110 | 3,473 | 0,001 | 1,182 |
| N. s. 8 | 0,139 | 0,051 | 0,107 | 2,695 | 0,008 | 1,869 |
| N. s. 11 | 0,119 | 0,046 | 0,103 | 2,570 | 0,011 | 1,900 |
| N. s. 10 | 0,107 | 0,032 | 0,117 | 3,395 | 0,001 | 1,387 |
| N. s. 3 | 0,089 | 0,033 | 0,111 | 2,708 | 0,007 | 1,965 |
| N. s. 7 | 0,070 | 0,020 | 0,119 | 3,471 | 0,001 | 1,387 |
| N. s. 12 | -0,074 | 0,038 | -0,067 | -1,975 | 0,049 | 1,351 |
| N. s. 9 | -0,081 | 0,026 | -0,102 | -3,187 | 0,002 | 1,205 |

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) model, (2) β (nestandardni koeficient), (3) standardna napaka (nestandardni koeficient), (4) β (standardni koeficient), (5) t , (6) stopnja značilnosti, (7) VIF. N. s. – neodvisna spremenljivka.

odnos do inovativnosti. Na ravnateljev odnos do inovativnosti imajo pozitiven vpliv vse trditve (preglednica 12), opisane v modelu, razen trditve (neodvisna spremenljivka 9) *Hodi v razrede, se pogovarja z dijaki in jih spodbuja k izražanju mnenj o delu šole in učiteljev* in trditve (neodvisna spremenljivka 12) *Dosledno se drži vseh pravilnikov, ker so zelo pomembni pri vzdrževanju reda in discipline*; ti dve imata negativen vpliv. Podatki v preglednici 12 so razvrščeni padajoče glede na moč vpliva posamezne neodvisne spremenljivke.

Ugotovitve in sklep

Ugotovili smo, da določeni dejavniki ravnateljevega vodenja splošnih gimnazij, kot jih razumejo izvajalci pedagoškega procesa (učitelji), vplivajo na ravnateljev odnos do inovativnosti. Zavedati se moramo, da osebnost posameznega učitelja oblikuje mnogo dejavnikov, med pomembnejšimi je, kako z učitelji ravnata ravnatelj in šola (Fullan in Hargreaves 2000; Erčulj in Širec 2004; Koren 2007). Ravnatelj z lastno fleksibilnostjo, komunikacijo, integriteto in zanesljivostjo spodbuja zaupanje in pripravljenost učiteljev za delo (Koren 2007), kamor spada tudi odnos ravnatelja do inovativnosti.

Ugotovitve kažejo, da v splošnih gimnazijah na odnos ravnatelja do inovativnosti pozitivno vpliva več dejavnikov/trditev njegovega vodenja:

- učitelje usmerja k zastavljenim ciljem;

- *spodbuja sodelovanje med učitelji/npr. timsko delo, hospitacije;*
- *učiteljem posreduje strokovno znanje o učenju in poučevanju;*
- *svoje odločitve sprejema s tehtnim premislekom;*
- *spodbuja k vpeljevanju novih didaktičnih pristopov, npr. IKT, metode aktivnega dela;*
- *učiteljem prepušča odločitve, ki zadevajo njihovo delo;*
- *pri dijaki uporablja sodobne pristope k poučevanju;*
- *spodbuja k uresničevanju skupnih ciljev in vizije šole;*
- *učitelje nadzoruje, ker je nadzor potreben za dobro delo institucije;*
- *prizadeva si za dobre odnose in dobro komunikacijo v kolektivu.*

Negativen vpliv na ravnateljev odnos do inovativnosti imata dva dejavnika ravnateljevega vodenja, in sicer: da se ravnatelj *dosledno se drži vseh pravilnikov, ker so zelo pomembni pri vzdrževanju reda in discipline in hodi v razrede, se pogovarja z dijaki in jih spodbuja k izražanju mnenj o delu šole in učiteljev.*

Razlog za vpliv prve trditve lahko tiči v dejstvu, da želijo učitelji več odgovornosti za nemoten potek pouka. Učiteljeva odgovornost je, da naredi snov in pouk zanimiv (uporaba splošnih in za njegov predmet tipičnih učnih strategij, aktivira predznanje in izkušnje učencev), da predava z zanimanjem (v učencih vzbudi radovednost) ter da je njegova razlaga razločna (Marentič - Požarnik 2003). Tako želi učitelj v večji meri sam poskrbeti, da bo večina učencev spremljala pouk.

Vsekakor pa je opazovanje pouka pomemben dejavnik pri spremljanju dela učiteljev, ki mora biti sistematično, standardi in kriteriji pa vnaprej znani (Erčulj in Širec 2004; Bizjak 2004). Pri nas je ravnatelj edini odgovoren za spremljanje dela učiteljev, ki pa je po mnenju Erčulj in Širec (2004) pomanjkljivo in brez jasno določenih ciljev. Razlog za negativen vpliv druge trditve (*hodi v razrede, se pogovarja z dijaki in jih spodbuja k izražanju mnenj o delu šole in učiteljev*) lahko tiči v dejstvu, da ravnatelj nastopa tudi kot presojevalec uspešnosti učiteljevega dela in s tem povezane plače. Prav tako uvedba inovativnih pristopov v pouk pomeni več dela, truda in samoiniciativnosti učiteljev in dijakov, kar z vidika uvajanja sprememb lahko pri obeh povzroča odpor – ali pa je kot tak percipiran v očeh učiteljev/ravnatelja. Posledično so mnenja dijakov lahko pristranska, saj imajo za cilj ohranitev pridobljenih pravic ali njihovo povečanje, kar ni nujno povezano (ali sploh ni povezano) z uvajanjem inovativnih pristopov. V prihodnjih raziskavah bi veljalo podrobneje osvetliti to področje, torej vpliv učencev/dijakov na uvajanje inovacij v šolsko okolje.

Kot je kakovost poučevanja odvisna od dobrega in ustvarjalnega učitelja, je kakovost in ustvarjalnost učitelja pomembno odvisna od odličnosti vodenja.

Literatura

- Armstrong, M. 2005. *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. London: Kogan Page.
- Beers, B. 2007. *Šole učenja: praktični priročnik za učitelje in ravnatelje*. Ljubljana: Present.
- Bizjak, C. 2004. *Organizacija pripravnštva na šoli*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Blackmore, J., P. Thomson in K. Barty. 2006. »Principal Selection.« *Educational Management, Administration and Leadership* 34 (3): 297–317.
- Blase, J. R., in J. Blase. 1998. *Handbook of Instructional Leadership: How Really Good Principals Promote Teaching and Learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Bottery, M. 2004. *The Challenges of Educational Leadership*. London: Chapman.
- Brookover, W., J. Schweitzer, J. Schneider in C. Beady. 1978. »Elementary School Social Climate and School Achievement.« *American Educational Research Journal* 15 (2): 301–318.
- Cotton, K. 2003. *Principals and Student Achievement: What the Research Says*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development, ASCD.
- Craft, A. 2000. *Continuing Professional Development*. London: Routledge Falmer.
- Earley, P., in S. Bubb. 2004. *Leading and Managing Continuing Professional Development: Developing People, Developing Schools*. London: Paul Chapman.
- Erčulj, J., in A. Širec. 2004. »Spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela – (zamujena) priložnost ravnateljev za izboljševanje kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 2 (3): 5–24.
- . 2006. »Vprašalnik za presojo ravnateljevega dela.« *V svetovnanje kot pomoč v strokovnem razvoju ravnateljev: presoja vodenja in svetovanje na šoli (projekt)*, ur. A. Koren, 61–96. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Fatur, P., in B. Likar. 2009. *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Fullan, M., in A. Hargreaves. 2000. *Zakaj se je vredno boriti v vaši šoli*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Goodwin, R. H., M. L. Cunningham in R. Childress. 2003. *The Changing Role of the Secondary Principal*. NASSP Bulletin 87 (634): 26–42.

- Hargreaves, D., in D. Hopkins. 2001. *Šola zmore več: management in praksa razvojnega načrtovanja*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Hopkins, D. 2007. *Vsaka šola odlična šola: razumeti možnosti systemskega vodenja*. Ljubljana: Državni izpitni center.
- Ingvarson, L. 2001. »Developing Standards and Assessments for Accomplished Teaching.« V *Managing Teacher Appraisal and Performance: A Comparative Approach*, ur. D. Middlewood in C. Cardno, 161–177. London, New York: Routledge/Falmer.
- Kalin, J. 2002. »Ravnatelj in razrednik pred ogledalom novega profesionalizma.« *Sodobna pedagogika* 53 (1): 150–166.
- . 2006. »Učitelj in učenci med vzgojno-izobraževalnimi cilji in kompetencami.« *Vzgoja in izobraževanje* 37 (1): 46–50.
- Koren, A. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management.
- . 2011. »Uspešno ravnateljstvo: značilnosti dobrih slovenskih ravnateljev.« <http://www.solazaravnatelj.si/datoteke/File/POSVETI%20%20SEMINARJI/nadaljevalni%202011/Andrej%20Koren.pdf>
- Likar, B. 2008. »Spodbujanje inovativnosti se začne v vrtcih.« *Razgledi.net*, 13. november. <http://www.razgledi.net/2008/11/13/spodbujanje-inovativnosti-se-zacne-v-vrtcih/>
- Leithwood, K., C. Day, P. Sammons, A. Harris in D. Hopkins. 2006. *Successful School Leadership: What it is and how it Influence School Leadership*. Nottingham: University of Nottingham.
- Leithwood, K., D. Jantzi in R. Steinbach. 1999. *Changing Leadership for Changing Times*. London: Open University Press.
- Leithwood, K., in C. Riehl. 2003. »What we Know about Successful School Leadership.« http://www.leadersdesktop.sa.edu.au/leadership/files/links/School_leadership.pdf
- Makel, M. C., in J. A. Plucker. 2008. »Creativity.« V *Handbook of Giftedness in Children: Psychoeducational Theory, Research, and Best Practices*, ur. S. I. Pfeiffer, 247–270. New York, NY: Springer.
- Marentič - Požarnik, B. 2003. »Nam evropski poudarek na ključni kompetenci učenje učenja prinaša kaj novega?« *Vzgoja in izobraževanje* 35 (3): 32–38.
- Markič, M. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- McEwan, E. 2003. *Seven Steps to Effective Instructional Leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Ministrstvo za šolstvo in šport. 2008. »Javni razpis za sofinanciranje projekta posodobitev gimnazijskih programov.« [http://www.mss.gov.si/si/okroznice_razpisi_in_javna_narocila/javni_razpisi/?tx_t3javnirazpis_pi1\[show_single\]=857](http://www.mss.gov.si/si/okroznice_razpisi_in_javna_narocila/javni_razpisi/?tx_t3javnirazpis_pi1[show_single]=857)

- Moos, L., P. Mahony in J. Reeves. 1998. »What Teachers, Parents, Governors and Pupils Want from their Heads.« V *Effective School Leadership: Responding to Change*, ur. J. MacBeath, 60-80. London: P. Chapman.
- Naji, M. 2009. »Inovacije v šolstvu ter evropsko leto inovativnosti in ustvarjalnosti.« Razgledi.net, 16. januar. <http://www.razgledi.net/2009/01/16/inovacije-v-solstvu-ter-evropsko-leto-inovativnosti-in-ustvarjalnosti/>
- Pečjak, V. 2004. »Ustvarjalnost v šoli.« V *Inovativnost v šoli*, ur. B. Likar, 127-137. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo.
- Pont, B., D. Nusche in H. Moorman. 2008. *Improving School Leadership*. Pariz: OECD. <http://www.oecd.org/dataoecd/32/12/44374889.pdf>
- Roncelli - Vaupot, S. 2001. »Z zakoni opredeljeni vloga, naloge, odgovornosti in imenovanja ravnateljev v državah Evropske unije in Slovenije – izhodišča za izobraževanje ravnateljev?« V *Management v evropskem okolju*, 215-228. Koper: Visoka šola za management.
- Sentočnik, S. 2006. »Vpeljevanje sprememb v šole – izziv za spodbujevalce sprememb.« V *Vpeljevanje sprememb v šole: konceptualni vidiki*, 37-56. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Sergiovanni, T. J. 2006. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston, MA: Pearson.
- Sheppard, B. 1996. »Exploring the Transformational Nature of Instructional Leadership.« *The Alberta Journal of Educational Research* 42 (4): 325-344.
- Sternberg, R. J. 1999. »The Theory of Successful Intelligence.« *Review of General Psychology* 3 (4): 292-316.
- Stoll, L., D. Fink in L. Earl. 2003. *It is About Learning (and it is About Time)*. London: Routledge Falmer.
- SURS. 2012. »Kadri.« http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/09_izobrazevanje/07_srednjesol_izobraz/04_09534_kadri/04_09534_kadri.asp
- Tan, A.-G., ur. 2007. *Creativity: A Handbook for Teachers*. Hackensack, NJ: World Scientific.
- Tavčar, I. M. 2006. *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.
- Trnavčević, A. 2000. »O kakovosti malo drugače.« V *Raznolikost kakovosti*, ur. A. Trnavčević, A. Trtnik-Herlec in S. Roncelli - Vaupot, 9-24. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Trnavčević, A., A. Tankosić in V. Logaj. 2010. »Avtoriteta, vodenje in ravnatelj.« V *Avtoriteta in vodenje: avtoriteta v vodenju?* Ur. A. Trnavčević, 9-16. Koper: Fakulteta za management.
- Walsh, J. T. 2005. »The Nature of Principal-Teacher Relationships at North Carolina Title 1 Elementary Schools of Distinction.« Doktor-ska disertacija, The University of Hong Kong.

- Wheelan, S., in J. Kesselring. 2005. »Link Between Faculty Group Development and Elementary Student Performance on Standardized Tests.« *Journal of Educational Research* 98 (6): 323–330.
- Zupanc - Grom, R. 1999. »Vloga ravnatelja pri spreminjanju organizacijske kulture.« *Vzgoja in izobraževanje* 30 (1): 16–21.