

Ravnateljstvo

Znanstvene monografije
Fakultete za management Koper

Glavni urednik

prof. dr. Dušan Lesjak

Uredniški odbor

doc. dr. Roberto Biloslavo

izr. prof. dr. Štefan Bojnec

izr. prof. dr. Slavko Dolinšek

doc. dr. Justina Erčulj

doc. dr. Tonči A. Kuzmanič

izr. prof. dr. Zvone Vodovnik

Ravnateljstvo

Vprašanja o vodenju šol
brez enostavnih odgovorov

Andrej Koren



Management

Ravnateljstvo:
vprašanja o vodenju šol
brez enostavnih odgovorov

doc. dr. Andrej Koren

Strokovna recenzenta · prof. dr. Norbert Jaušovec
in doc. dr. Dejan Hozjan

Izdali in založili · Univerza na Primorskem,

Fakulteta za management Koper, in

Šola za ravnatelje, Ljubljana, 2007

Za založbo · dr. Nada Trunk Širca

Oblikovanje · Alen Ježovnik

© 2007 Fakulteta za management Koper

CIP – Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

371.11

KOREN, Andrej

Ravnateljstvo : vprašanja o vodenju šol brez enostavnih
odgovorov / Andrej Koren. - Koper : Fakulteta za management ;
Ljubljana : Šola za ravnatelje, 2007. - (Znanstvene
monografije Fakultete za management Koper)

ISBN 978-961-6573-50-4 (Fakulteta za management)
230938880

Kazalo

- Seznam slik in preglednic · 7
- 1 Uvod · 9
 - 1.1 Kaj je ravnateljem mogoče svetovati? · 9
 - 1.2 Kaj je vodenje? · 13
 - 1.3 Vpliv ravnateljev na uspešnost šole · 14
 - 1.4 Izzivi ravnateljevanja · 17
 - 1.5 Kontekst ravnateljevanja · 24
 - 1.6 O knjigi · 26
 - 2 Klasične teorije vodenja · 29
 - 2.1 Teorije osebnostnih značilnosti · 29
 - 2.2 Vodstveni stili · 37
 - 2.3 Situacijski pristopi · 45
 - 2.4 Kontingenčni pristopi k vodenju · 48
 - 2.5 Teorije tipov · 52
 - 2.6 Moč vplivanja na sodelavce · 53
 - 3 Sodelovalno vodenje · 63
 - 3.1 Poverjanje · 63
 - 3.2 Sodelovanje med ravnateljem in pomočnikom ravnatelja · 74
 - 3.3 Transformacijsko in transakcijsko vodenje · 77
 - 3.4 Timsko vodenje · 81
 - 4 Vodenje se oblikuje v odnosih in okoliščinah · 87
 - 4.1 Distribuirano vodenje · 87
 - 4.2 Konstruktivistično vodenje · 90
 - 4.3 Učitelj vodja · 94
 - 5 Vodenje za učenje · 99
 - 5.1 Ravnatelji morajo učenje razumeti · 102
 - 5.2 Kako krepiti ravnateljevo učenje · 104
 - 5.3 Kako spodbujati učenje drugih · 105
 - 5.4 Opazovanje pouka · 109
 - 5.5 Ključne naloge vodij pri vodenju za učenje · 110
 - 5.6 Učenje in trajnostno vodenje · 113

6	Modeli ravnateljstva	123
6.1	Oportunist	123
6.2	Izvajalec šolskih politik	124
6.3	Instrukcijski vodja	126
6.4	Moralni vodja skupnosti	127
6.5	Etični dialektik	128
7	Vodenje in menedžment – podjetniško vodenje	131
7.1	Ali je razlika?	131
7.2	Kriterij ločevanja: naloge in dejavnosti vodje	132
7.3	Kriterij ločevanja: način vodenja	134
7.4	Kriterij ločevanja: čas	135
7.5	Kriterij ločevanja: šolsko polje	135
7.6	Menedžment kot podjetništvo?	137
8	Etično vodenje	141
8.1	Teorije o ravnateljevem vodenju	142
8.2	Teorije o ravnateljevem značaju	143
8.3	Uveljavitev osnovnih načel človečnosti	144
8.4	Etično vodenje je trajnostno	146
9	Nasledstvo ravnateljev	151
9.1	Zamenjava ravnatelja	152
10	Za konec	157
	Literatura	161
	Kazalo citiranih avtorjev	171

Seznam slik in preglednic

Slike

- 2.1 Dvodimenzionalni model menedžerskega stila · 38
- 3.1 Proces poverjanja · 70
- 3.2 Ravni poverjanja · 73
- 5.1 Hierarhije znanja · 119

Preglednice

- 2.1 Značilnosti velikih vodij · 30
- 2.2 Vrste heroičnega vedenja · 35
- 2.3 Teoriji x in y · 40

lščemo ...

... čudežnega delavca, ki naredi več z manj, zna pomiriti tekmujoče skupine in prenašati nenehne pripombe, se sprizajni z malo pomoči, proizvaja gore popisanega papirja in dela dvakrat dlje, kot traja delovni čas. On ali ona bo imel/-la pri uvajanju sprememb proste roke, vendar ne sme porabiti veliko denarja, zamenjati zaposlenih in kršiti predpisov.

1.1 Kaj je ravnateljem mogoče svetovati?

Ko sem kot razmeroma mlad učitelj začel sedemnajstletno obdobje ravnateljevanja, sem se nove službe lotil, ne da bi vedel, kakšna je. Pravzaprav sem mislil, da vem, saj sem razmišljal o »svojih« ravnateljih, ki sem jih poznal in opazoval kot učenec ali učitelj. Predstavljal sem si, da bom delal enako, le ognil se bom zapletom, ki so jih imeli »moji« ravnatelji. Takšen je bil takrat običajen začetek ravnateljevanja. Danes je drugače. Poznamo obvezno usposabljanje in očitno so večje tudi zahteve, ki jih vodenje šol ravnateljem postavlja. Vsekakor danes vemo, da je ravnateljevanje več kot le posnemanje tega, kar so naredili drugi. Nekaj o njem bom povedal v tej knjigi.

Spomnim se, kako smo ravnatelji gledali na tiste, ki so »od zunaj« svetovali, kako naj delamo. Zaradi nepoznavanja ravnateljevanja so velikokrat imeli nestvarna pričakovanja, kaj je mogoče narediti. Idealizirali ali omalovaževali so pomen in sposobnost ravnateljev. Ravnatelji se prebijamo skozi vsakdanje zahteve, ki se pojavljajo na šoli in izven nje, in pričakujemo, da nam bo znal pomagati vsaj nekdo zunaj. Tisti zunaj, kdorkoli to pač je, ne razumejo podrobnosti – ne morejo jih videti – in nam (pre)pogosto ponujajo pomoč drugje, marsikdaj z dodatnimi zahtevami, ki jih je za ravnatelje že tako veliko. Najbrž smo zato gledali na zunanje svetovalce vedno malo, recimo temu »z vzdihom«, in delali bolj ali manj po svoje naprej.

Tudi ko sem zdaj prebiral svetovno literaturo o vodenju šol, se mi je zgodilo podobno. Največkrat naletimo na poudarjanje pomembnosti vo-