



SI

Framework of Reference



The Making of: Leadership in Education

A European Qualification Network for Effective
School Leadership



Niedersächsisches Landesinstitut
für schulische Qualitätsentwicklung



Education and Culture DG
Lifelong Learning Programme

141730-2008-LLP-DE-COMENIUS-CNW

Imprint

Niedersächsisches Landesinstitut für
schulische Qualitätsentwicklung (NLQ)
Keßlerstraße 52
D 31134 Hildesheim
Phone: (+49) 51 21 / 16 95 270
Mail: europa@nlq.nibis.de
Web: www.leadership-in-education.eu

© NLQ Hildesheim, 2011

Project coordinator

Jens Bolhöfer, NLQ Hildesheim

Editorial team

Jože Mlakar, Zavod sv. Stanislava, Ljubljana
Lejf Moos, Institute of Education, DPU, University of Aarhus, Copenhagen, Denmark
Daniel Muijs, University of Southampton, UK
NLQ Hildesheim – Jens Bolhöfer, Iris Jansohn, Wolfgang Meyer

Project partners

Austria	Pädagogische Hochschule Tirol (PHT), Innsbruck Dr. Thomas Weber, Thomas Happ
Denmark	Institute of Education, DPU, University of Aarhus, Copenhagen Prof. Lejf Moos
Estonia	Haridus- ja Teadusministeerium Maie Kitsing, Kadri Peterson
Hungary	Független Pedagógiai Intézet (FÜPI), Budapest Ildikó Juhász, Agi Papp
Ireland	Professional Development Service for Schools (PDST), Ennis Carmel Lillis, Paddy Flood
Italy	Pädagogisches Institut für die deutsche Sprachgruppe (PI), Bozen Dr. Helmuth von Dellemann, Dr. Helmuth Mathà
Norway	Nyborg Skole, Trondheim Kåre Moum, Gunn Troan
Poland	Razem dla Edukacji, Poznan Aleksandra Golebiewska, Janina M. Kapuscinska
Romania	Casa Corpului Didactic (C.C.D.), Braşov Simona T. Clinciu, Prof. Emilia Sinov
Slovenia	Zavod sv. Stanislava, Ljubljana Jože Mlakar, Simon Festanj
Spain	Dirección General de Innovación Educativa y Formación del Profesorado de la Junta de Castilla y León, Valladolid
Turkey	TAKEV schools, Izmir Gönül Ketenci, Özlem Güngör, Tamer Şenyuva

Associated partners

Russia	State Institute for Pedagogic and Further Education (POIPKRO), Perm Elena Garcia
Switzerland	Institut Unterstrass, Zürich Prof. Dieter Rüttimann, Dr. Lutz Oertel

Co-opted partners

Bulgaria	Lomonosov's Vocational Gymnasium of Electrotechnology and Electronics
Cyprus	Coventry Greek School, UK Lambri Trisokka
Czech Republic	NIDV Praha Eliška Křížková
France	Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC), Cergy-Pontoise Dr. Werner Zettelmeier
Greece	University of Crete – School of Education Dr Eleftheria Argyropoulou
Iceland	University of Iceland – School of Education, Reykjavik Ólafur H. Jóhannsson
Latvia	Centre for Curriculum Development and Examination, Riga Signe Neimane, Inta Baranovska
Liechtenstein	Philipp Dünser, Schule Schaan
Lithuania	Education Supply Centre, Vilnius Rasa Šniplienė
Luxembourg	Lycée Classique et Technique de Diekirch Robert Bohnert
Malta	Maria Regina College, Sta. Venera Mario Testa
Portugal	Direcção Regional de Educação do Norte and Direcção Regional de Educação do Centro Antonio Leite, José Correia Lopes
Slovakia	Institute for Special and Adult Education – ISAE, Komárno Maria Fabó
Sweden	Umeå University – National Head Teachers Training Programme
United Kingdom	Regional Training Unit (RTU) Northern Ireland



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

This project has been funded with support from the European Commission.

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Content

Razvijanje referenčnega okvira za vodenje šol	7
Področja – sestavine – moduli	7
Področja vodenja	8
Od področij vodenja k sestavinam	10
Od sestavin k modulom za usposabljanje	13
Pregled okvira: področja, sestavine in moduli	14
Priporočila: splošne smernice in potrebni ukrepi	16
Zaključek	19

Razvijanje referenčnega okvira za vodenje šol

Področja – sestavine – moduli

Razvijanje *Evropskega sinopsisa* na področju vodenja šol, v katerem so vsi partnerji in tandemski partnerji predstavili trenutne okoliščine in razmere na področju vodenja šol v svojih državah, ter potrebe po gradivu in virih, ki bi pripomogli k izboljševanju vodenja širom po Evropi, so pripeljali k nastanku pričujočega referenčnega okvira. Obstajajo trije ključni vzroki za njegov razvoj:

1. Poročila držav v *Evropskem sinopsisu* so dobra podlaga za primerjavo med različnimi evropskimi sistemi, zelo zgodaj pa se je izkazalo, da obstajajo teme, ki so skupne vsem ravnateljem in snovalcem šolskih politik širom po Evropi. Te teme sestavljajo okvir, ki naj usmerja in vodi delavce v vzgoji in izobraževanju ter snovalce politik pri analiziranju lastnih praks na državni, regionalni ali lokalni ravni na področju razvoja vodenja, pri čemer je posebna pozornost usmerjena k opazovanju močnih in šibkih točk na različnih področjih. To so področja in sestavine tega okvira.
2. Izkazalo se je tudi, da so omenjene ključne teme povezane z ugotovitvami mednarodnih raziskav o vodenju in razvoju vodenja. Področja in sestavine pomagajo vzpostaviti to povezavo, še posebej skozi navezovanje na delo Leithwooda in Riehla (2005),¹ in lahko na ta način zainteresiranega bralca vodijo k nadaljnjemu odkrivanju in raziskovanju gradiv iz drugih mednarodnih kontekstov.
3. Nenazadnje pa je organizacijski princip, ki naj vodi bralca, iščočega med moduli in gradivi, ki ustrezajo njegovim področjem zanimanja in delovanja, nujen za večjo preglednost in učinkovitost.

Na podlagi takšnega vpogleda so se partnerji zedinili glede strukture za državna poročila, ki so bila osnovana na raziskavah vodenja šol na

začetku projekta. Struktura je bila v teku projekta deležna številnih izboljšav. Bralca tako vodi od kategorij sinopsisa k sorodnim izobraževalnim modulom in vključuje teme in vsebine kot so "Vzpostavljanje in oblikovanje smeri razvoja šol", "Osredotočenost na poučevanje in učenje", "Restrukturiranje in re-kultiviranje šolskih organizacij" in "Vodenje sistemov in sodelovanje v mrežah". Vključeni so uvodi v politike posameznih držav in vodenje šol v regijah in državah, kjer so bili moduli razviti in že vpeljani v prakso, kot tudi poglavja, ki se osredotočajo na iskanje, zaposlovanje in izobraževanje vodij šol. V poročilu je predstavljen niz odgovorov na dileme in vprašanja vodenja šol širom po Evropi, zato kot tako predstavlja bogato ozadje za razumevanje *Referenčnega okvira*.

Osrednja področja

Po Leithwoodu in Riehlu so področja učinkovito orodje za opis in kategorizacijo obsežne količine znanja o vodenju šol. Tako so vsi partnerji in tandemski partnerji projekta izvedli raziskavo, v kateri so na lestvici po pomembnosti razvrstili teme, povezane z vodenjem v svojih državah. Na ta način pridobljeni prispevki so bili nato ovrednoteni in povzeti v obliki seznama osrednjih področij. Referenčni okvir ponuja pet širših področij, ki zajemajo vse teme, povezane z vodenjem:

- (1) politična in kulturna pričakovanja okolice ter njihova prilagoditev notranjim razmeram in usmeritvi šole
- (2) razumevanje in opolnomočenje učiteljev in drugih delavcev šole
- (3) grajenje šolske strukture in kulture
- (4) sodelovanje s partnerji in zunanjim okoljem, ter
- (5) osebna rast in razvoj.

Področja lahko vidimo tudi kot široke kategorije vodenja, ki se delijo na posamezne sestavine vodenja, povezane z bolj specifičnimi in izčrpnimi zahtevami. Sestavine so nadalje povezane z moduli – primeri dobrih praks iz vseh partnerskih držav. Ti moduli služijo kot primeri in ideje, ne predstavljajo pa nujno vseevropske dobre prakse, saj se državni in regionalni konteksti med seboj močno razlikujejo, kar pomeni, da vodenje in razvoj modulov zahtevata posebne in različne pristope. Posamezne sestavine so predstavljene z različnim številom modulov.

¹ Leithwood & Riehl (2005) definirata štiri funkcije vodenja. Projekt ISSPP je spojil dve kategoriji (vzpostavljanje usmeritev in vodenje programov poučevanja in učenja), preimenoval eno izmed področij (politična in kulturna pričakovanja ter njihova prilagoditev notranjim razmeram in usmeritvi) in dodal eno kategorijo (sodelovanje s partnerji in zunanjim okoljem) (Moos & Johansson, 2009). Za potrebe pričujočega projekta je bilo dodano še peto področje, ki se osredotoča na izobraževanje in usposabljanje ravnateljev.

Področja vodenja

1. Politična in kulturna pričakovanja okolice ter njihova prilagoditev notranjih razmeram in usmeritvi šole

Šole vstopajo v razmerja z zunanjim svetom. Odtod izvira odgovornost ravnateljev, da prenesejo pričakovanja okolice v šolo in jih realizirajo tako, da jih prilagodijo in vključijo v koncept poslanstva šole in na ta način spodbujajo in krepijo sprejemanje.

Voditi je glavna naloga ravnateljev, ki jo lahko razumemo predvsem kot "utirati pot nečemu" in "biti na čelu nečesa". Vodenje je interaktivno delo. Woods pravi: "Samo bistvo vodenja ni v individualni družbeni dejavnosti, pač pa v razmerju skorajda nezaznavnih usmeritev, gibanj in naravnosti, ki nimajo niti začetka niti konca."

Medtem ko je vzajemnost podlaga za takšne odnose, je bistven prispevek k organizaciji "pojav skupnega čuta za vodenje in usmeritev in hkrati zaznavnega vpliva, ki člane organizacije navsezadnje usmeri na načrtano pot." (Leithwood & Day, 2007, str. 4). Vodenje v vakuumu ne more delovati: ogromno je legalnih in legitimnih pričakovanj zunanjih in notranjih interesnih skupin, ki oblikujejo, omejujejo in usmerjajo šolsko delo. Mnogo pričakovanj je v medsebojnem nasprotju in številna zunanja domnevanja in zahteve kot tudi strukture se lahko strokovnim krogom zdijo čudne ali nesmiselne.

To postavlja ravnatelje v položaj, v katerem morajo razlagati, posredovati in prevajati ter pojasnjevati zunanje zahteve, da bi osvetlili njihov smisel in ustvarili skupen čut za usmeritev v svojih šolah.

2. Razumevanje in opolnomočenje učiteljev in drugih delavcev

Učitelji, in ne ravnatelji, so najpomembnejši za učenje in napredovanje učencev in dijakov. Ravnatelji bi se tako morali truditi, da šolskim delavcem zagotovijo optimalne pogoje za poučevanje, in jim hkrati dati možnost, da si prizadevajo za idealni vzgojni odnos z učenci in dijaki.

To pomeni, da je primarni cilj ustvarjati šolske strukture in kulturo, ki spodbujajo učitelje pri razvijanju njihovih zmožnosti in pri učenju. Ravnatelji imajo na tem področju lahko splošen ali konkreten vpliv, denimo z uvajanjem lastnega stalnega izpopolnjevanja na osebnostni ravni ali zagotavljanjem možnosti izobraževanja in usposabljanja za učitelje; z jasno določbo o pedagoški viziji šole in izboljševanjem pedagoških praks, z izvajanjem preverjanja kakovosti kot tudi s pogostim (najbolje vsakodnevnim) in tesnim sodelovanjem z učitelji in predmetnimi aktivimi.

3. Grajenje šolske strukture in kulture

Ker se poučevanje, učenje in vodenje dogajajo znotraj organizacije, je pomembna naloga, s katero se morajo ravnatelji spopadati, grajenje strukture in kulture šol. Njihova glavna odgovornost pri tem je prilagoditi strukturo ter načine poučevanja in učenja tako, da bodo spodbujali in ne zavirali dela.

Šole so organizacije z jasno načrtanimi strukturami, vendar morajo – če hočejo postati učinkovite in uspešne – biti tudi skupnosti, ki jih povezuje skupni čut pripadnosti in identitete ter skupne norme. Učilnice in šole so družbena polja, na katerih se odvijata vzgoja in izobraževanje. Zvestoba in predanost organizaciji med njenimi člani nikakor nista samoumevni, temveč ju je treba graditi, vzdrževati in poglobljati – to je dolžnost in poslanstvo ravnateljev.

Če šolski delavci in učenci ali dijaki izkazujejo pripadnost svoji organizaciji, mora vodja narediti vse, da to pripadnost ustrezno oblikuje: šele tako se lahko vsi njeni člani popolnoma posvetijo delovanju v duhu skupnosti.

Vodje šol imajo tako strukturne kot tudi vzgojne naloge in odgovornosti. Strukturni del njihovih nalog obsega načrtovanje in upravljanje s človeškimi in materialnimi ter finančnimi viri, ter vključuje razvijanje idealnih postopkov komunikacije in sprejemanja odločitev. Njihove vzgojne naloge vključujejo ustvarjanje in oblikovanje skupne identitete.

4. Povezovanje s partnerji in zunanjim okoljem

Šole so pri svojem delu odvisne od pričakovanj okolice, vendar morajo pri izpolnjevanju svojih vzgojno-izobraževalnih nalog sodelovati tudi z različnimi ustanovami, agencijami ter pristojnimi službami in organi.

Šole so močno odvisne od skupnosti in okolij, v katerih delujejo: od političnega, administrativnega, kulturnega in strokovnega. Zato je za ravnatelje izjemnega pomena, da vzpostavljajo in vzdržujejo odnose z okolico. Znati morajo razumeti in interpretirati znamenja in pričakovanja interesnih skupin. Prav tako morajo biti sposobni te skupine prepričati, da njihova šola dela dobro; denimo s pomočjo dokumentov, iz katerih je razviden uspeh šole in njena primerljivost z drugimi šolami, s poročili inšpekcije, ali skozi odprto razpravo z vsemi interesnimi skupinami.

Ravnatelji morajo prepoznati odvisnost šolskega procesa od zunanjih interesnih skupin in posledično stopiti v partnerski odnos s starši in snovalci šolskih politik kot tudi s socialnimi, vzgojno-izobraževalnimi in kulturnimi ustanovami na različnih ravneh: na lokalni, državni in mednarodni ravni. Ravnatelji morajo negovati odnose s skupnostjo, znotraj katere delujejo. Ti odnosi morajo koristiti obema stranema: tako šoli kot tudi skupnosti.

5. Osebnostna rast in razvoj

Čeprav imajo nekateri delavci dobre predispozicije, da postanejo dobri ravnatelji, še vedno obstaja potreba po njihovem izobraževanju in usposabljanju; predvsem zato, ker se pričakovanja glede njihovega dela zelo hitro spreminjajo. Svoje vodstvene spretnosti kot tudi osebne kompetence morajo nenehno razvijati in izboljševati.

Področja, na katerih bi se moral razvoj nadaljevati, so naštetja zgoraj. Vodje in predstavniki šolskega sistema morajo opredeliti ustrezne poklicne in osebne kompetence ter predstaviti čim bolj učinkovite možnosti učenja na dolgi rok. Možnosti razvoja se lahko izrazijo v različnih oblikah: kot formalni študijski programi, posvečeni vodenju, ali neformalne delovne skupine.

Pet področij pokriva skoraj vse – ali vsaj najbolj pomembne - vidike dela in funkcije ravnateljev, kot so jih izoblikovali partnerji projekta.

Od področij vodenja k sestavinam

Raziskava med našimi partnerji je v ospredje postavila nujnost izobraževanja evropskih ravnateljev. Vse partnerje smo prosili, da najdejo med štiri in šest pojmov znotraj vsakega področja, ki so pomembni za vodenje in razvijanje principov vodenja v njihovih državah ali regijah. Te sestavine naj bi pokrile celotno površino določega področja. Hkrati so bile uvedene poddelitve področij, da bi bralcu olajšali razumevanje povezave med področji, sestavinami in moduli.

Področja so definirana s kratkimi opisi vsebine in vsebujejo dve do šest sestavin, ki so prav tako na kratko opisane. Navajamo dva primera:

Področje (1) (politična in kulturna pričakovanja okolice ter njihova prilagoditev notranjim razmeram in usmeritvi šol) vsebuje naslednje sestavine: razvijanje vodenja in upravljanje z razlikami, razvijanje strateškega načrtovanja za šole, prilagajanje zunanjih zahtev notranjih razmeram, razprava o viziji in poslanstvu ter ohranjanje etičnih standardov.

Sestavina (b) (ustvarjanje organizacijske in komunikacijske kulture) na Področju (3) (grajenje šolske strukture in kulture) je podana s sledečim opisom: "Pozitivna šolska kultura in odprta komunikacija sta povezani z rezultati v šolah. Zato morajo ravnatelji spodbujati in podeljevati naloge vodenja, s čimer se ustvarja primerna vodstvena struktura."

1. Sestavine Področja (1): Politična in kulturna pričakovanja okolice ter njihova prilagoditev notranjim razmeram in usmeritvi šol

Zunanja pričakovanja do šol se nenehno spreminjajo zaradi sprememb v strukturi prebivalstva, preseljevanja, sprememb na področju tehnologije in znanosti, politike in kulture. Zato se morajo šole na te spremembe znati ustrezno odzivati in razvijati strateško načrtovanje. Ravnatelji morajo prilagajati zahteve poslanstvu šol, da bi jih učitelji lažje razumeli in jih sprejemali. Znotraj koncepta poslanstva šole je treba še zlasti poudarjati etične standarde, kot so zagotavljanje pravičnosti, zakonitosti in demokracije v institucijah.

1a) Razvijanje vodenja in upravljanje z razlikami
Ravnatelji igrajo pomembno vlogo pri uvajanju sprememb v šole, zato morajo biti sposobni voditi organizacijski in vzgojno-izobraževalni proces tako, da se šolska praksa lahko usklajuje z zunanjimi zahtevami.

1b) Razvijanje strateškega načrtovanja za šole
V prizadevanju za uspešne in učinkovite spremembe se morajo ravnatelji ozirati izven šolskih sten in dvorišč ter pripravljati strateške načrte za nove strukture in vzgojne načrte.

1c) Prilagajanje zunanjih zahtev notranjih razmeram
Strateške načrte morajo razumeti in sprejeti vse zainteresirane skupine, zato morajo biti predstavljeni verodostojno.

1d) Razprava o viziji in poslanstvu
Ravnatelji morajo sodelovati v razpravi z zainteresiranimi skupinami, da bi izoblikovali vizije in poslanstva, ki jih bodo zainteresirane skupine sprejele in podprle.

1e) Ohranjanje etičnih standardov
Ključni vidik načrtovanja in uvajanja sprememb vključuje osrednji namen šolanja, t. j. grajenje etičnih, vzgojno-izobraževalnih, političnih in kulturnih vrednot. Te vrednote se od okolja do okolja razlikujejo, vendar v večini družb vključujejo postopke, ki zagotavljajo pravičnost, zakonitost in demokracijo.

2. Sestavine Področja (2): Razumevanje in opolnomočenje učiteljev in drugih delavcev šole

Ravnatelji morajo izboljševati poučevanje: preko širjenja učiteljevih kompetenc na predmetnem področju, na področju didaktike, metodologije, vodenja razreda in IKT se izraža podpora učenju in posledično napredovanju učencev in dijakov.

Ravnatelji morajo utrjevati kulturo timskega dela in deliti vodstvene naloge kakor tudi zagotavljati organizacijo, ocenjevanje in vrednotenje dela. Za izpolnjevanje teh nalog je ključen razvoj učinkovitega upravljanja s človeškimi viri in strokovnega učnega okolja.

2a) *Izboljševanje procesov poučevanja in učenja*
Učenje je v središču celotnega procesa šolanja, pri čemer je poučevanje njegova najpomembnejša podpora. Ravnatelji morajo zato ustvarjati idealne pogoje za poučevanje in učenje.

2b) *Spodbujanje učiteljev pri pridobivanju kompetenc na predmetnem področju, pri didaktiki, metodologiji, vodenju razreda in uporabi IKT*

Ravnatelji jamčijo, da učitelji dosegajo visoko raven usposobljenosti skozi formalno in neformalno izobraževanje in izpopolnjevanje na delovnem mestu, z možnostjo dostopa do ustreznih učnih gradiv in ugodnih delovnih pogojev.

2c) *Spodbujanje timskega dela in deljenje vodstvenih nalog*

Ena izmed možnosti, da učitelji gradijo učeče se skupnosti, se kaže v spodbujanju timskega dela učiteljev in porazdelitvi vodstvenih nalog.

2d) *Zagotavljanje organizacije, ocenjevanja in vrednotenja dela*

Zbiranje in analiza podatkov o procesih učenja in poučevanja in njihovih rezultatih sta pomembna vidika pri izboljševanju učenja in poučevanja.

2e) *Razvoj učinkovitega upravljanja s človeškimi viri*

Da bi pomagali učiteljem razvijati njihove kvalitete in omogočati njihovo uspešno uporabo v praksi, morajo ravnatelji oblikovati dobre sisteme upravljanja s človeškimi viri. To vključuje tudi skrb za psihološko blaginjo učiteljev.

2f) *Ustvarjanje kulture stalnega izpopolnjevanja na strokovnem področju*

Ravnatelji morajo graditi izobraževalne ustanove, v katerih so učitelji spodbujeni k eksperimentiranju, razpravi in medsebojni izmenjavi strokovnega znanja.

3. Strukture Področja (3): Grajenje šolske strukture in kulture

Vodenje šole se mora posvečati tako strukturi kot tudi kulturi ustanove. Ključnega pomena za to je razvijanje vodenja in upravljanja šole znotraj organizacije kot celote. Vodje morajo ustvarjati učinkovito organizacijsko in komunikacijsko kulturo, ki jo podpirajo ustrezne

strukture. Sem je vključeno načrtovanje in upravljanje s človeškimi ter materialnimi in finančnimi viri in obenem tudi zagotavljanje transparentnega sprejemanja odločitev.

3a) *Razvijanje vodstva šole*

Vodenje ni le naloga vodstva šole, ampak mora vključevati tudi druge delavce šole. V ta namen morajo ravnatelji spodbujati in deliti vodstvene naloge ter ustvarjati ustrezno vodstveno strukturo.

3b) *Oblikovanje organizacijske in komunikacijske kulture*

Pozitivna šolska kultura in odprta komunikacija sta dokazano povezani s šolskimi rezultati. Ravnatelji igrajo pomembno vlogo pri grajenju in dajanju zgleda kulture, ki jo odlikujejo empatija, sposobnost poslušanja in razumevanja ter visoka pričakovanja do učencev in dijakov ter učiteljev.

3c) *Grajenje ustreznih organizacijskih struktur*

Med ključne naloge vodenja spada tudi zagotavljanje šolske organizacijske strukture, ki v skladu s kulturo šole povečuje učne možnosti in spodbuja učitelje, da postanejo vodje v svojih razredih.

3d) *Načrtovanje in upravljanje s človeškimi in materialnimi ter finančnimi viri*

Ravnatelji morajo poskrbeti za vpeljavo racionalnih, uspešnih in učinkovitih procesov, na podlagi katerih vsakodnevno šolsko delo poteka gladko, hkrati pa morajo biti pripravljeni na nadaljnji razvoj in odprti za nove možnosti.

3e) *Zagotavljanje transparentnosti sprejemanja odločitev*

Pravičnost in odprtost na področju sprejemanja odločitev mora biti zagotovljena tako, da so ponujena jasna načela in strukture, ki zagotavljajo enakost, hkrati pa upoštevajo individualne razlike in potrebe učencev ali dijakov in učiteljev.

4. Strukture Področja (4): Sodelovanje s partnerji in zunanjim okoljem

Vodenje šole je v enaki meri navzven in navznoter obrnjena aktivnost. Dobro znano dejstvo je, da morajo ravnatelji graditi in vzdrževati odnose s starši, širšo šolsko skupnostjo in državnimi ter lokalnimi (šolskimi) organi. Kljub temu pa postaja

vedno bolj očitno tudi dejstvo, da se morajo šole, če želijo povečati svojo uspešnost in učinkovitost, povezovati z agencijami in organizacijami (ustanovami) na lokalni, državni in mednarodni ravni ter v mreže z drugimi šolami.

4a) Grajenje in vzdrževanje odnosov s starši, širšo šolsko skupnostjo in državnimi ter lokalnimi šolskimi organi

Starši in skupnost sta ključni interesni skupini v šolskem procesu, ki lahko močno vplivata na uspeh učencev, zato je nujno potrebno razvijanje in vzdrževanje starševske podpore. Načrtovanje trajnostne šole terja dobre odnose z državnimi, lokalnimi in šolskimi organi.

4b) Sodelovanje z agencijami in organizacijami izven šole na lokalni, državni in mednarodni ravni

Šole lahko ogromno pridobijo v sodelovanju z drugimi institucijami, kot so lokalna podjetja, dobrodelne ustanove, socialne in zdravstvene službe itd. Razvijanje dobrih odnosov med različnimi organizacijskimi kulturami v nehierarhičnem odnosu je namreč ključnega pomena.

4c) Mreženje z drugimi šolami

Raziskave kažejo, da lahko mreženje in povezovanje z drugimi šolami ustvarja učinkovite mehanizme za izboljševanje šol. Razvijanje skupnih projektov in mrež skupaj z drugimi šolami ponuja dobre priložnosti za vključitev v strokovno izpopolnjevanje.

5. Sestavine Področja (5): Osebnostna rast in razvoj

Zanašanje na kompetence in znanje pridobljeno v preteklosti ni nikoli zagotovilo za uspešno prilagoditev na spremembe v vzgoji in izobraževanju in v družbi nasploh. Ravnatelji morajo zato pridobivati in obnavljati vodstvene kompetence skozi stalno osebnostno rast in razvoj in se vključevati v delovne skupine.

5a) Razvijanje in obnavljanje vodstvenih kompetenc skozi stalni osebni razvoj

Hitro spreminjajoče se okolje, v katerem šole delujejo, od ravnateljev zahteva, da se stalno učijo in izpopolnjujejo ter razvijajo svoje osebne, pedagoške in vodstvene spretnosti skozi formalne ali neformalne oblike stalnega strokovnega izpopolnjevanja.

5b) Povezovanje v delovne skupine na lokalni, državni in mednarodni ravni

Povezovanje v delovne skupine se je izkazalo za eno izmed najbolj učinkovitih oblik strokovnega izpopolnjevanja. Povezovanje ni omejeno le na sodelovanje s kolegi iz istega okolja, pač pa se vedno pogosteje prenaša v državne ali mednarodne mreže ravnateljev.

Od sestavin k modulom za usposabljanje

Vsi partnerji v mreži so prispevali primere dobre prakse – module za usposabljanje ravnateljev v svojih državah. Da bi povečali preglednost in naredili gradiva lažje dostopna, je vsak modul natančneje opisan na svoji strani publikacije.

Opisi povezujejo module s pripadajočimi področji in sestavinami in vsebujejo informacije o naslednjih vidikih:

- ciljna skupina
- glavni cilji seminarja (izobraževanja)
- trajanje in možnost pridobitve certifikatov
- kontaktne osebe
- povezave na internetne strani, preko katerih je mogoče dostopati do modulov

Moduli so predstavljeni v jezikih držav, v katerih so nastali, vendar je s pomočjo kontaktnih oseb mogoče pridobiti prevod in/ali priredbo v zahtevani jezik za zahtevano ciljno skupino.

Viri in literatura:

- Leithwood, K., & Day, C. (Eds.). (2007). *Successful School Principals: international perspectives*. Toronto: Springer.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). "What we know about successful school leadership." In W. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda: Directions for research on educational leadership*. New York: Teacher College Press.
- Moos, L., & Johansson, O. (2009). "The International Successful School Principal Project (ISSPP): success sustained?" *Journal of Educational Administration*, 47(6), 765-780.
- Woods, P. A. (2005). *Democratic Leadership in Education*. London: Paul Chapman.

Pregled okvira: področja, sestavine in moduli

Področja vodenja šol	Sestavine vodenja šol	Moduli za usposabljanje
1. Politična in kulturna pričakovanja okolice ter njihova prilagoditev notranjim razmeram in usmeritvi šol	a. Razvijanje vodenja in upravljanje z razlikami	HU1 (Nadzorovanje sprememb) PL3 (Vzgojno-izobraževalne spremembe) RU1 (Strateško načrtovanje)
	b. Razvijanje strateškega načrtovanja za šole	RU1 (Strateško načrtovanje) HU2 (Usposabljanje za vodenje projektov) IE6 (Vodenje organizacije)
	c. Prilagajanje zunanjih zahtev notranjih razmeram	IE3 (Podjetnost v izobraževanju) ES1 (Vzgojno-izobraževalna organizacija) SE1 (Izvajanje funkcij) EE5 (Oblikovanje učnega okolja)
	d. Razprava o viziji in poslanstvu	ES2 (Nadzor kvalitete)
	e. Ohranjanje etičnih standardov	PL2 (Osnove managementa) RO2 (Poklicna etika) DE1 (Quality development / Change)
2. Razumevanje in opolnomočenje učiteljev in drugih delavcev šole	a. Izboljševanje procesov poučevanja in učenja	SL1 (Vodenje razreda) RO1 (Ovrednotenje poučevanja in učenja)
	b. Spodbujanje učiteljev pri pridobivanju kompetenc na predmetnem področju, pri didaktiki, metodologiji, vodenju razreda in uporabi IKT	RO1 (Ovrednotenje poučevanja in učenja) HU2 (Usposabljanje za vodenje projektov) NO (Vodenje - učenje)
	c. Spodbujanje timskega dela in deljenje vodstvenih nalog	AT2 (Zaposleni in njihov razvoj) HU2 (Usposabljanje za vodenje projektov) IE5 (Vodenje ljudi)
	d. Zagotavljanje organizacije, ocenjevanja in vrednotenja dela	LT4 (Samoocena) RO3 (Upravljanje kvalitete) IT2 (Zunanje vrednotenje) IT3 (Razvijanje kvalitete)
	e. Razvoj učinkovitega upravljanja s človeškimi viri	IT3 (Razvijanje kvalitete) AT1 (Reševanje konfliktov) PL1 (Reševanje konfliktov) ES3 (Upravljanje z viri) EE2 (Upravljanje s človeškimi viri) DE2 (HR Management)
	f. Ustvarjanje kulture stalnega izpopolnjevanja na strokovnem področju	RU4 (Nadzor) IE4 (Vodenje in učenje) TR1 (Komunikacija, E-šolanje) EE5 (Oblikovanje študijskega okolja)
3. Grajenje šolske strukture in kulture	a. Razvijanje vodenja šole	HU2 (Usposabljanje za vodenje projektov) IS1 (Razvoj in vrednotenje) SE3 (Vodenje šole) EE2 (Upravljanje s človeškimi viri) DE3 (Leadership competencies)
	b. Oblikovanje organizacijske in komunikacijske kulture	AT1 (Reševanje konfliktov) AT2 (Zaposleni in njihov razvoj) PL3 (Spremembe v vzgoji in izobraževanju) RO3 (Upravljanje kvalitete) SL2 (Komunikacija) SL3 (Preprečevanje nasilja) TR2 (Sistem informiranja)

Področja vodenja šol	Sestavine vodenja šol	Moduli za usposabljanje
	c. Grajenje ustreznih organizacijskih struktur	LT4 (Samoocena) RU1 (Strateško načrtovanje) RU4 (Nadzor) SE2 (Vodenje glede na cilje) EE1 (Razvoj organizacije)
	d. Načrtovanje in upravljanje s človeškimi in materialnimi ter finančnimi viri	HU1 (Upravljanje s spremembami) IT1 (Pravne osnove) IT3 (Kvalitativni razvoj) RU2 (Pravo v vzgoji in izobraževanju) RU3 (Gospodarstvo in financiranje) EE3 (Upravljanje z viri)
	e. Zagotavljanje transparentnosti sprejemanja odločitev	RU4 (Nadzor) PL2 (Osnove upravljanja)
4. Sodelovanje s partnerji in zunanjim okoljem	a. Grajenje in vzdrževanje odnosov s starši, širšo šolsko skupnostjo in nacionalnimi ter lokalnimi šolskimi organi	PL1 (Reševanje konfliktov)
	b. Sodelovanje z agencijami in organizacijami izven šole na lokalni, državni in mednarodni ravni	IT2 (Zunanje ovrednotenje) SL3 (Preprečevanje nasilja) RU2 (Pravo v vzgoji in izobraževanju)
	c. Mreženje z drugimi šolami	CH1 (Izdelava portfolia kompetenc)
5. Osebnostna rast in razvoj	a. Razvijanje in obnavljanje vodstvenih kompetenc skozi stalni osebnostni razvoj	DK (Učitelj - voditelj) NO (Vodenje in učenje) IE1 (Metodologija raziskovanja) IE2 (Osebnost voditelja) EE4 (Samo-upravljanje)
	b. Povezovanje v delovne skupine na lokalni, državni in mednarodni ravni	RO2 (Poklicna etika) PL2 (Osnove vodenja) LT3 (Orodja za samoocenjevanje) CH1 (Izdelava portfolia kompetenc)

Priporočila: splošne smernice in potrebni ukrepi

Referenčni okvir je skupaj z moduli in ostalim gradivom, ki so ga zbrali partnerji projekta, pokazal precejšnjo raznolikost med sodelujočimi državami kot tudi nekatere problematike, ki so skupne vsem. Skupne problematike so bile ovrednotene v odnosu do literature na temo uspešnega vodenja na področju vzgoje in izobraževanja, z namenom da bi razvili priporočila za oblikovanje politik in dobro prakso. Škoda bi namreč bilo, če ne bi na podlagi zbranih informacij oblikovali ustreznega zaključka; v tem delu so zato predstavljena priporočila, sestavljena na podlagi omenjenih virov.

Pomembno je, da se zavedamo, da ta priporočila niso tehnični načrti, s pomočjo katerih bi lahko v vsaki izmed držav na enak način razvijali vodenje. Predstavljajo namreč le izhodišče za refleksijo kot sklop vprašanj, ki si jih lahko snovalci politik in delavci v šolstvu zastavljajo z ozirom na njihov lasten sistem in prakso. Namen priporočil je tako izrazito praktičen, in čeprav je deloma normativen, so priporočila neposredno povezana z okvirom in delom mreže.

V Comenius mreži *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* so predstavniki trinajstih držav, šest tandemskih in dva pridružena partnerja delovali tri leta. Med potekom projekta so se vsi partnerji osebno srečali na štirih konferencah, bili so v stalnem stiku preko elektronske pošte in preko spletne strani mreže. Pomembnejši rezultati so dokumentirani v *Evropskem sinopsisu* in v obsežni zbirki modulov za usposabljanje v pričujočem *Referenčnem okviru*.

Poročila posameznih držav in *Referenčni okvir* kažejo, da so številni primeri razvoja glede na pogoje in izzive, s katerimi se soočajo ravnatelji, enaki ali podobni v mnogih državah. Prepoznane smernice sestavljajo osnovo za sistematična priporočila snovalcem politik na evropski, državni in lokalni ravni.

Evropska dodana vrednost

Sodelovanje v mreži je prispevalo k boljši izmenjavi znanja in védenja o pogojih in pričakovanjih, s katerimi se soočajo ravnatelji, in omogočilo nov vpogled v različne načine vodenja šol po Evropi. Izmenjava znanja in védenja je botrovala večjemu zanimanju in boljšemu

razumevanj teoretičnih in praktičnih pristopov, ki se jih poslužujejo različni vzgojno-izobraževalni sistemi, kot tudi načinov, kako so ti sistemi zgrajeni in kako delujejo. Razumevanje problematik posameznih držav je spodbudilo izmenjavo znanja: partnerji so med seboj delili in drug od drugega prevzemali številna razmišljanja, kar je vodilo k medsebojnemu razumevanju in razvoju skupnih praks. Pozitivna podpora, ki so jo bili deležni partnerji, potrjuje dognanja, da sta mreženje in sodelovanje lahko zelo učinkoviti obliki strokovnega razvoja.

Najpomembnejši element v teh procesih je bil razvoj in uporaba skupne serije konceptov: področij in sestavin. Te kategorije so bile osnova našega dialoga in so pripeljale do sprejemanja skupnega strokovnega jezika. Obenem so se povezovali in dopolnjevali z rezultati mreženja in sodelovanja. Področja so bila določena na podlagi raziskave vodenja in različnih teorij, opisi področij in njihovih sestavin pa so nastajali v skupnem delovanju v mreži.

Priporočilo 1

Izrazito plodovito je razvijanje medsebojnega razumevanja skozi mehke oblike vodenja na mednarodni ravni: s pomočjo uvajanja skupnega strokovnega jezika, ki vsebuje tako enakosti kot tudi razlike med lokalnimi razmerami in pričakovanji. *Referenčni okvir* predstavlja korak naprej proti doseganju tega cilja.

Priporočilo 2

V luči vzpostavljene učinkovitosti mreženja kot oblike strokovnega izpopolnjevanja, se morajo zgraditi sistemi, ki bodo omogočili oblikovanje in vzdrževanje mrež ravnateljev na lokalni, državni in mednarodni ravni.

Ustvarjanje pogojev za vodenje šol

V številnih državah obstajajo smernice, ki narekujejo decentraliziranje finančnih virov. Upravljanje s človeškimi viri se tako z državne seli na lokalno raven ali celo v domeno posameznih šol. Poleg tega starši pogosto spreminjajo svoje zanimanje, ki je ankrat osredotočeno na javne, zopet drugič na zasebne šole. Hkrati so manjše šole vedno pogosteje pripojene večjim šolskim

sistemom. To je le nekaj faktorjev, ki prispevajo k hitremu povečevanju zahtev do ravnateljev.

Poročila držav udeleženk kažejo dva odziva na navedene izzive. Najprej je treba zagotoviti, da so na vodstvenih delovnih mestih zaposleni le najboljši kandidati, ki so jim ponujeni optimalni pogoji za delo, kot so denimo ustrezen sistem nagrajevanja, ustrezno usposabljanje za vodenje in dobri delovni pogoji, vključno z ustrezno podporo delodajalca z raznoterimi kompetencami. Drugi odziv pa kaže na nujnost delitve vodstvene odgovornosti v šolah, tako da se porazdeli vodstvene naloge.

Priporočilo 3

Potrebno je najti ravnatežje med osredotočenostjo na ravnatelje, njihovo usposobljenost in njihovo situacijo na eni in osredotočenostjo na razdelitev vodstvenih nalog in odgovornosti v bolj fleksibilnih sistemih na drugi strani. To lahko tako razbremeni ravnatelje kot tudi prispeva k razvoju sistema vodenja znotraj šole, kar vodi k opolnomočenju šolskih delavcev in k povečanju možnosti za razvoj šole.

Priporočilo 4

Delovne in plačilne pogoje za ravnatelje je treba oblikovati tako, da so dovolj privlačni, saj bomo le na ta način zagotovili, da na položaje vodij šol pritegnemo najboljše kandidate. Mnoge države se soočajo s težavami pri zaposlovanju, saj se premalo učiteljev odloča, da bi storili korak naprej in postali ravnatelji; domnevna zahtevnost položaja pogosto pretehta nad plačilom. Naraščajoče potrebe po ravnateljih še posebej vplivajo na zmanjšanje učiteljske vloge, če se ravnatelj želi svoji novi vlogi posvečati učinkovito.

Potreba po vodenju v vzgoji in izobraževanju

Sprememba žarišča vzgojno-izobraževalnih politik je ena izmed najpogosteje prisotnih smernic v poročilih držav. Mednarodno sodelovanje in primerjave, kot je denimo raziskava PISA, imajo velik vpliv na dojetje ciljev šolanja in posredno na prevladujoči politični diskurz o tem, kaj naredi dobro šolo. Opaziti je porast zanimanja politike za rezultate. Vzgojno-izobraževalni sistemi se na to

odzivajo različno: nekateri izoblikujejo bolj stroge zahteve po izmerljivi odgovornosti glede na kvaliteto poučevanja in učne rezultate.

V poročilih držav je poudarjeno, da je osrednja naloga ravnateljev podpirati učitelje pri poučevanju in učenca ter dijake pri učenju, a da imajo pri tem pogosto težave, saj ne najdejo časa, da bi se tej nalogi lahko ustrezno posvečali. Izbira modulov na Področju (2), ki je poučevanju in učenju najbližje, kaže močno zanimanje za izobraževanje in usposabljanje vodij, da bi odgovorno izpolnjevali svoje osrednje poslanstvo.

Priporočilo 5

Najti je potrebno načine usklajevanja nalog, ki so povezane z vodenjem šole in delom v razredu, tako na področju usposabljanja za vodenje kot tudi v praktičnih, deljenih strukturah. Vzgojno-izobraževalni sistemi morajo spodbujati ravnatelje, da izvajajo pedagoško vodenje skozi nadzor kakovosti in vodenje pedagoške misije šole. To nakazuje, da naj šolsko vodstvo, če je to mogoče, prihaja iz vrst šolskih delavcev, ki imajo predhodne izkušnje v vzgoji in izobraževanju.

Podpora vodjem šol

Vzporedno s splošnimi smernicami decentralizacije, se v mnogih državah kaže trend recentralizacije učnih načrtov, in sicer v bolj izčrpnih učnih standardih, kot tudi recentralizacije nadzora rezultatov skozi državne preizkuse znanja in podobno.

Učitelji morajo razumeti in sprejemati politične zahteve države, da bi poučevanje potekalo v skladu z zunanjimi pričakovanji. Zato morajo ravnatelji prilagoditi te zahteve jeziku, ki ga učitelji razumejo, da lahko razbirajo njihov smisel in jih prilagajajo novim učnim praksam.

Priporočilo 6

Na vseh ravneh (državni, lokalni in med-šolski) se pojavlja potreba po strukturah, ki delujejo kot podpora ravnateljem in jim pomagajo pri mediaciji med pričakovanji okolice in notranjo kulturo ter tradicijo šole. Prav tako je nujno, da se jasno določi formalni položaj ravnateljev, da lahko delujejo lojalno, ko se soočajo z zunanjimi in notranjimi pričakovanji.

Priložnost in prostor za sprejemanje odločitev

Zahteve, ki jih politika in družba postavljata šolam in vodjem šol, so velike in se v mnogih primerih še povečujejo. Njihov porast ravnateljem narekuje, da se morajo biti sposobni nanje učinkovito odzivati, to pa je mogoče le, če imajo določeno stopnjo avtonomije.

Priporočilo 7

Politične strukture se morajo zavedati, da so zahteve, ki jih postavljajo šolam in njihovim ravnateljem, lahko izpolnjene le, če imajo ravnatelji avtonomno moč sprejemanja odločitev, povezanih z njihovimi šolami.

Poklicni razvoj in podpora

Naraščajoče zahteve, s katerimi se soočajo ravnatelji, pomenijo, da se od njih pričakuje širši nabor spretnosti in znanj kot nekoč. Finančna avtonomija šol prinaša tudi odgovornost za proračun. Odgovornost prinaša s seboj potrebo po mehanizmih notranjega nadzora kakovosti, medtem ko v mnogih sistemih večja odgovornost za kadrovsko strukturo prinaša tudi zahtevo po pridobivanju kadrovske kompetenc.

Priporočilo 8

Državni sistemi morajo biti urejeni tako, da zagotavljajo ravnateljem primerno usposabljanje in razvoj v tistih kompetencah, ki jih od njih pričakujejo. Na potrebe ravnateljev se mora sistem odzivati na različnih stopnjah njihovega poklicnega razvoja in glede na njihove izkušnje: pri predhodni pripravi na prevzem vodenja, pri uvajanju na novo imenovanih ravnateljev in pri njihovem nadaljnjem razvoju.

Priporočilo 9

V sistemih, kjer nabor zahtevanih kompetenc postaja vedno bolj obsežen zaradi široke šolske avtonomije, morajo sistemi omogočiti uvajanje novih vodstvenih vlog in delavcev v šolstvu, denimo z razvijanjem funkcije šolski poslovodja.

Potreba po izčrpnosti poklicnega razvoja

Medtem ko je projekt pokazal, da so možnosti za poklicni razvoj in usposabljanje v različnih partnerskih regijah široke in bogate, se je pokazalo tudi, da je na nekaterih ključnih področjih gradiva premalo. Pomanjkljivo pokrita so predvsem področja profiliranja šol (izdelave profila ali programa šole) in izpopolnjevanja znanja na področju upravljanja s človeškimi viri (komunikacija s sodelavci, obvladovanje konfliktov, postavljanje ciljev). Še več: jasno se je pokazalo, da so v mnogih sistemih pokrita le nekatera izmed obravnavanih področij.

Priporočilo 10

Sistemi morajo pozornost posvečati raziskovanju, v kakšni meri njihov razvoj vodenja pokriva področja vodenja šol. Na področjih, ki niso pokrita, lahko dober zgled dajejo drugi sistemi.

Priporočilo 11

Sistemi morajo zagotoviti, da so možnosti za strokovni razvoj na voljo tudi na trenutno dokaj zapostavljenih področjih profiliranja šol in upravljanja s človeškimi viri. Ta področja bodo morale izoblikovati državne politike glede na njihove prioritete, medtem ko bo nekaj prostora verjetno namenjenega tudi mednarodnemu sodelovanju pri razvijanju ustreznega gradiva.

Zaključek

Comenius mreža *Vodenje na področju vzgoje in izobraževanja* je bila vzpostavljena kot triletni projekt s naslednjimi cilji:

- sestaviti vseevropski sinopsis na temo kvalitete vodenja šol, vključno z razširjanjem rezultatov projekta v digitalni in tiskani obliki, in oblikovati evropski referenčni okvir za kvaliteto vodenja šol,
- sestaviti obsežen izbor konceptov in zbrati gradiva, kot denimo module za razvijanje vodenja na področju vodenja šol,
- izoblikovati informacijsko in komunikacijsko mrežo, ki bo ponujala možnost izmenjave konceptov in programov vodenja šol po Evropi.

Za uresničitev ciljev je mreža pripravila naslednje aktivnosti:

- letne konference (Hildesheim, Tallinn, Bolzano, León), ki so bile namenjene diskusiji in širjenju ugotovitev,
- bilateralna srečanja in obiske partnerjev in tandemskih partnerjev (vsaj en obisk vsakega izmed tandemskih partnerjev),
- zbrana in dopolnjena so bila poročila držav vseh 13 partnerjev in 15 tandemskih partnerjev,
- formalna in neformalna izmenjava izkušenj in znanja med partnerji in udeleženci,
- postavljene so bile spletne strani posameznih držav ali pa so bile že obstoječe spletne strani s povezavo dodane na vodstveno platformo, kar je omogočilo izmenjavo in pretok informacij.

Informacije iz poročil držav partneric in iz raziskav so bile uporabljene pri oblikovanju *Evropskega sinopsisa*, ki je bil podlaga za *Referenčni okvir* in poročila.

Evropski sinopsis in Referenčni okvir sta bila objavljena v dveh zvezkih v nakladi 1000 izvodov, ki so bili razdeljeni vsem partnerjem, udeležencem konferenc in drugim zainteresiranim stranem. Poleg tega je bila postavljena spletna stran, na kateri je moč najti sinopsis, referenčni okvir vključno s priporočili, vsa poročila držav in druge uporabne informacije v zlahka dostopnem formatu, preprostem za iskanje (www.leadership-in-education.eu).

Namen naše mreže je bil prispevati k razvoju skupnega razumevanja ključnih konceptov vodenja na področju vzgoje in izobraževanja širom po Evropi in ustvariti skupni jezik, ki se dotika teh konceptov.

Medtem ko je evropski prostor vzgoje in izobraževanja raznolik in veljajo na državnih in lokalnih ravneh različne politike ter se uveljavlja izvajanje različnih praks, se vse partnerske države strinjajo glede ključnega pomena vodenja šol. Člani mreže si želijo, da bi zbrana gradiva, ki so na voljo, še naprej prispevala k medkulturnemu učenju in razumevanju skupnih problematik vodenja v vzgoji in izobraževanju in razvoja vodenja, na podoben način kot so že obogatila partnerje mreže.

Skozi poročila je postalo jasno, da v vseh partnerskih državah obstajajo primeri dobre prakse. Kljub temu pa je jasno tudi, da nobena izmed držav še ni razvila programov vodenja, ki bi se izčrpno posvetili vsem elementom okvira vodenja. *Evropski sinopsis in Referenčni okvir*, moduli in priporočila so tako ponujeni kot sredstva, s pomočjo katerih lahko vzgojno-izobraževalni sistemi in delavci ponovno pregledajo in pod drobnogled postavijo svojo politiko in prakso na tem področju.



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

This project has been funded with support from the European Commission.

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

All materials of this final report have been collegially agreed upon by all project partners.

www.leadership-in-education.eu