

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Ferčič

Poslovanje javnih in zasebnih osnovnih šol

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Ferčič

Mentor: red. prof. dr. Rado Bohinc

Poslovanje javnih in zasebnih osnovnih šol

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

*Zahvaljujem se mentorju za pomoč, usmerjanje
in hitro odzivnost pri delu. Zahvala gre tudi moji
družini, partnerju, mami in otrokoma, ki sta mi vsak
dan znova povedala, da verjameta vame. Hvala!*

*...tiha in spokojna zahvala gre tudi mojemu
očetu, ki ga žal ni več z mano, a je bil moj velik
vzor in ni nikoli nehal upati ...*

Povzetek

Poslovođenje javnih in zasebnih osnovnih šol

Vsi smo del velikega sistema, katerega podsistemi ali mikrosistemi narekujejo njegov obstoj in funkcioniranje. Šola je institucija, v katero smo v okviru osnovnega šolstva obvezno vključeni, starši pa so tisti, ki za svoje otroke izbirajo, ali bodo otroci obiskovali javno, ali zasebno osnovno šolo. Vsi otroci naj bi imeli enake pogoje in možnosti za osnovnošolsko izobraževanje. Tako javne kot zasebne osnovne šole vodijo ravnatelji oz. direktorji, ki imajo vlogo pedagoškega vodje in managerja oz. poslovodje. Ravnatelji so tisti, ki morajo imeti jasno vizijo o delovanju šole in vključevanju le-te v širše okolje in družbeni kontekst. Šole se navzven povezujejo z lokalno skupnostjo, drugimi institucijami, monopol nad njimi pa ima še zmeraj država, ki določa izvajanje javno veljavnega vzgojno-izobraževalnega programa. Tako je neizbežno šola povezana tudi s politiko in gospodarstvom, kar se odraža tudi v spremembah, na katere se šola mora odzivati in se jim prilagajati. Pomembne naloge, ki jih ravnatelj opravlja so: načrtovanje, organizacija, vodenje (vodenje in poslovođenje) in nadzorovanje ter motiviranje zaposlenih. Seveda se temeljne naloge delijo na številne specifične naloge, ki jih bolj natančno opredelim v besedilu. Od tega, kako bo ravnatelj šolo vodil, je odvisno tudi opravljeno delo pedagoškega kadra in drugih delavcev šole. Dan danes se šole med seboj vse bolj primerjajo, med njimi poteka neke vrste tekma, kdo bo boljši, kdo bo ponudil več in kaj bo kdo ponudil. Tako lahko govorimo o tržnosti in konkurenčnosti ter s tem povezanim podjetništvom. Pa vendar si kljub temu ravnatelj javne ali zasebne šole večjega odstopanja od normativov in pričakovanj, ki jih narekuje državna regulativa, ne more in ne sme privoščiti. Od tod izhaja dejstvo, da so ravnatelji do neke mere lahko avtonomni, pomembno je, da avtonomijo dopuščajo svojim zaposlenim in s tem gradijo na zaupanju v kolikor je njihovo delo dobro in strokovno opravljeno. Vsak mora k svojemu delu pristopiti z največjo mero odgovornosti in se zavedati, da je vzgoja in izobraževanje v osnovni šoli pomembna popotnica za razvoj in napredovanje vsakega posameznika.

Ključne besede: osnovna šola, vodenje, poslovođenje, avtonomija, ravnatelj

Abstract

Management in public and private primary schools

We are all part of the enormous system that is determined by subsystems or microsystems which specify its existence and functioning. The school is the institution, we are all compulsory included in, and parents are those who choose public or private schools for their children. All children should have the same conditions and possibilities for primary education. Public and private schools are managed by headmasters or directors who have the role of a pedagogical leader and manager. The headmasters are those, who must have a vision about school functioning and about school inclusion into social environment and wider social context. Schools are connected with local community and other institutions, but there is still a state monopoly executed on them with determined publicly valid educational program. Every school is also inevitably influenced by politics and economy and which can be reflected in changes to which school must respond and adapt. The important tasks of the headmaster are: planning, organizing, leading and management, monitoring and motivation of employees. These primary tasks can be divided into many specific tasks, which are more specifically described in the text below. Depending on headmaster's leadership and management the teachers' and other staff's work is done. Nowadays schools are compared among themselves more and more, there is a competition among them about which one is better, who offers more and what each school offers. We can speak about marketability and competitiveness and therefore also about business. But still the headmaster of a public or private school cannot afford any bigger deviation from norms and expectations of state regulations. The headmasters can be autonomous to some degree and it is important that they leave the autonomy to their employees, thus building trust so long as their work is well and professionally done. Everyone must work as responsibly as possible and should be aware that education in primary school is one of the most important things in every person's development and progress.

Keywords: primary school, leadership, management, autonomy, headmaster

KAZALO

1	UVOD IN NAMEN.....	8
2	TEORETIČNI DEL.....	12
2.1	Organizacija.....	12
2.2	Javno in zasebno osnovno šolstvo pri nas	13
2.2.1	Zgodovinski pogled na javno in zasebno šolstvo.....	14
2.2.2	Kratek prerez zgodovine nastanka zasebnega šolstva pri nas (Krek in Metljak 2011, 421–422).....	14
2.3	Šolstvo kot model javne službe pri nas	15
2.4	Centralizacija in decentralizacija	15
2.4.1	Šola kot centraliziran sistem	15
2.5	Decentraliziran sistem.....	16
2.6	Poslanstvo osnovne šole in odziv šole na spremembe v okolju	17
2.7	Negospodarske organizacije/dejavnosti, kot jih opredeljuje ZZ	17
2.7.1	Privatizacija negospodarskih dejavnosti – da ali ne?.....	18
2.8	Individualna svoboda izbire?.....	19
2.9	Šolska avtonomija.....	20
2.10	Vodenje javnih in zasebnih pedagoških institucij.....	22
2.11	Tržna tekmovalnost in konkurenčnost med šolami današnjega časa	23
2.12	Ravnatelj in ravnateljjevanje	23
2.12.1	Modeli vodenja.....	25
2.13	Management oz. vodenje.....	27
2.14	Management v.s. vodenje	29
2.15	Vodenje v.s. poslovanje	32
2.16	Ravnatelj – manager ali pedagoški vodja?.....	33
2.16.1	Ravnatelj v vlogi pedagoškega vodje	35
2.16.2	Ravnatelj kot manager	35
2.17	Ravnateljjevanje v javni in zasebni pedagoški instituciji	36
2.17.1	Avtonomija in avtonomnost ravnateljev	36
2.18	Učinkovitost in uspešnost posamezne šole.....	38
2.19	Prilagajanje ravnateljev in posledično šol na spremembe v okolju	41
2.20	Naloge ravnatelja.....	41
2.20.1	Ravnatelj je tisti, ki načrtuje.....	41
2.20.2	Ravnatelj je tisti, ki organizira.....	42
2.20.3	Ravnatelj je tisti, ki vodi.....	42
2.20.4	Ravnatelj je tisti, ki nadzoruje.....	44
2.21	Karakteristike dobrega in uspešnega slovenskega ravnatelja	45

2.22	Motivacija kot gonilo.....	45
2.23	Šola na poti diferenciacije	46
2.23.1	Slovenski ravnatelji kot pobudniki in vodje procesa diferenciacije	46
2.24	Šola kot mikrosistem v varnem makrosistemu?	48
2.24.1	Učenec (in njegovi starši) - središče vzgojno-izobraževalnega sistema	48
2.25	Konformnost in konkurenčnost.....	49
2.25.1	Konkurenčnost v šolskem prostoru	49
2.25.2	Podjetništvo v šolskem prostoru.....	50
2.26	Pogoji dela, delovna klima, kvaliteta šole	50
3	EMPIRIČNI DEL	53
3.1	Kvantitativna in kvalitativna raziskava	53
3.2	Vzorec	53
3.3	Hipoteze	54
3.4	Rezultati in interpretacija rezultatov kvantitativne raziskave	55
3.5	Rezultati in interpretacija rezultatov kvalitativne raziskave	89
4	ZAKLJUČEK.....	99
5	LITERATURA	106
6	PRILOGE	110
	Priloga A: Anketni vprašalnik	110
	Priloga B: Protokol intervjuja št. 1	116
	Priloga C: Protokol intervjuja št. 2.....	118

1 UVOD IN NAMEN

Šolski sistem je družbeni podsistem, je del makrosistema, v katerem se mu pridružujejo vsi ostali podsistemi, ki ne le vplivajo drug na drugega, temveč se med seboj tudi dopolnjujejo in določajo. Vrsta in intenziteta medsebojne odvisnosti je odvisna od lastnosti posameznih podsistemov, pa tudi od načina in tesnosti medsebojnih povezav. V slovenskem šolskem sistemu se kaže dokaj visoka stopnja centraliziranosti, vodstveni delavci pa so tisti, ki pomenijo ključno točko delovanja šolskega sistema. Dinamična povezanost podsistemov zagotavlja stanovitnost in s tem temeljno varnost celotnega sistema, ki pa se kaže tudi v svoji togosti, ki izhaja iz temeljnih prepričanj, vrednot, norm, navad, obredov. Gre torej za neke dokaj stabilne in splošno sprejete socialnopsihološke kategorije, ki v veliki meri narekujejo delovanje nekega sistema tako interno kot eksterno oziroma širše navzven. Avtonomija posameznega podsistema je omogočena s takim ravnotežjem v sistemu, ki zagotavlja uresničevanje skupne vizije, hkrati pa tudi omogoča podsistemom, da kar najboljše dosegajo svoje posebne cilje in interese. Seveda je lahko tudi drugače, če govorimo o neskladju, neravnotežju in nezaupanju v skupno vizijo. Glavni interes in cilj šolskega (v mojem primeru osnovnošolskega oziroma primarnega) sistema je vzgoja in izobraževanje otrok, državljanov Republike Slovenije. Vsak sistem, tako tudi šolski, pa je odvisen od delovanja in skladnosti svojih podsistemov. Šolske podsisteme predstavljajo vodstveni delavci na šolah, starši, učenci, učitelji. Pregled šolskih sistemov v različnih državah nam pokaže, kako vsi sistemi jasno odsevajo zgodovino svojega neposrednega okolja, torej bi lahko rekli, da so do neke mere zgodovinsko določeni in so v nekem smislu njena identifikacija. Če pogledamo v našo zgodovino, lahko opazimo, da se pojem zasebne šole pojavi že zelo zgodaj (13. stoletje), ko so meščani sami najeli in plačali učitelja ter si tako izborili neodvisnost od konfesionalnega šolstva. Pa vendar še danes večino »zasebnega šolstva« predstavljajo konfesionalne šole, predvsem katoliške, ki pa so načeloma odprte tudi za nereligiozne otroke. Zagovorniki alternativnega šolstva razvijajo bolj vsebinsko členitev (didaktična načela) značilnosti alternativnih šol. Najštevilčnejše šole reformske pedagogike pri nas so

Waldorfske šole. Gre za edino šolo v Sloveniji, ki je ni ustanovila občina in tudi edina, ki v šolski sistem vnaša drugačno pedagoško filozofijo.

Pomen in bistvo zasebnega šolstva je danes v javnosti velikokrat napačno predstavljen, pravzaprav bi lahko rekli drugače predstavljen. Ljudje velikokrat v zasebni šoli vidijo nekaj, kar jim ni blizu, ali pa bi si morda želeli biti samemu pojmu bliže, pa imajo pred njim predsodek, da bi morali biti kaj posebnega in kaj več, če bi želeli svojega otroka vključiti v zasebno šolo. Vse je odvisno, s katerega vidika nam je pojem zasebne šole predstavljen, kako ga razumemo in seveda katere vrednote določena zasebna šola dejansko zastopa. Sama bi v konceptu zasebnega šolstva želela poiskati nekaj, kar prinaša svežino, nove izzive in nove spodbude ter nove možnosti za napredek in razvoj, saj vendar želimo biti moderna družba z visoko kakovostnim šolstvom, ki parira s sistemom izobraževanja drugod po Evropi oziroma v svetu. Zasebno šolstvo naj bi bilo in tudi je kot dopolnitev javnega šolstva v smislu možnosti obstoja šol, ki delujejo po drugih načelih kot javne šole. Torej gre za dodatno in s tem razširjeno ponudbo za vse tiste, ki se vanjo posredno ali neposredno vključujejo, kar pomeni razširitev horizonta raznolikih možnosti za prav vse, tudi za tiste, ki so že v naprej prepričani, da bodo zase ali za svoje otroke izbrali javno šolo. Pa vendar moto pluralnosti v šolski prostor postavlja pod vprašaj koncepcijo enotne, uniformne in centralizirane javne sfere, ki jo je vzpostavila država in je dolgo imela čisto specifične kulturne, politične in socialne funkcije. K temu lahko prištevamo tudi funkcijo nadzora in s tem posredno zagotavljanje varnosti v družbi, občutek stalnosti in stabilnosti, in če pogledamo z drugega zornega kota vztrajanje pri rigidnosti, nefleksibilnosti, enotnosti, ki se je ljudje velikokrat oklenejo zaradi strahu pred spremembami, ki jih prinašajo nekaj drugačnega, nekaj novega, morda nekaj več, obenem pa pomenijo prilagajanje nekemu novemu sistemu in s tem vlaganje energije, truda, moči, časa. Pluralnost z vidika, ki ga predstavljam in zagovarjam sama, pomeni večjo konkurenčnost, ki prinaša večjo kakovost v šolskem sistemu v razvojnem smislu posameznika kot individuuma in njegovega širšega socialnega okolja ter seveda tudi v smislu uspeha, njegove uspešnosti in uveljavitve v sistemu širše. Danes se šola skuša spremeniti v imenu kakovosti, odličnosti, učinkovitosti, menedžmenta, tržnih zakonitosti. To pomeni, da ravnatelji niso več le pedagoški vodje delovnega tima, temveč tudi in predvsem menedžerji šol, ki le-te vodijo po svojih najboljših močeh. Tako bi lahko rekli, da

uspešno ali manj uspešno vodijo »podjetje« in sledijo spremembam ter jih tudi sami uvajajo kot inovacije v kurikulum, v pedagoški proces, inovacije v oblikovanju procesa razvoja šole, v profesiji ter inovacije v financiranju, vodenju in menedžmentu. Tako ob vprašanju centraliziranega ali decentraliziranega, javnega ali zasebnega, ne bi želela soditi kot tudi ne zagovarjati enega ali drugega sistema. V svojem delu bi želela le razmišljati, polemizirati, odpreti in spodbuditi diskusijo, za katero menim, da je v današnjem času in prostoru ni mogoče zaključiti, temveč je na njej potrebno delati in jo razvijati. Predvsem bi želela pojasniti vodenje in poslovanje osnovne šole v javnem in zasebnem sektorju, kaj posamezni pojem pomeni in kako ga vidijo ravnatelji enih in drugih šol. Veliko sem se ukvarjala s pojmom *pedagoško vodenje* in *management* oz. *poslovanje*, kako ju umestiti v kontekst, kje postaviti ločnico med njima in konkretno kako lahko ločimo enega od drugega dejansko v praksi in ravnateljevanju ravnatelja oz. direktorja javne ali zasebne osnovne šole.

Zato sem si pri svojem delu zastavila naslednja raziskovalna vprašanja in hipoteze, na katera bom skušala odgovoriti in hipoteze potrditi ali ovreči:

Raziskovalna vprašanja

- Ali obstajajo večje razlike med vodenjem in poslovanjem javne osnovne šole in zasebne osnovne šole?
- Ali se ravnatelji oz. direktorji zasebnih osnovnih šol v Sloveniji pri svojem delu čutijo bolj avtonomne kot ravnatelji javnih osnovnih šol?

Hipoteze

- Vsaka, tako javna kot zasebna osnovna šola, je lahko avtonomna, saj je avtonomija šole odvisna od vodstva šole, njenih zaposlenih in vanjo vključenih subjektov.
- Vodenje in poslovanje se med seboj dopolnjujeta, tako kot se pri ravnatelju tako javne kot zasebne osnovne šole dopolnjujeta vlogi pedagoškega vodje in managerja.
- Ravnatelji osnovnih šol v Sloveniji dajejo večji poudarek opravljanju vloge pedagoškega vodje in manj vlogi poslovanja oz. managerja.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 Organizacija

Organizacija je skupina ljudi, ki se združujejo, se dopolnjujejo in med seboj sodelujejo z nekim namenom in v naprej določenim ciljem. Ne glede na postavljene cilje, način dela in realizacijo zastavljenega dela, so ljudje, torej človeški kapital tisti, brez katerega neka organizacija ne bi delovala, pravzaprav sploh ne bi obstajala. Pomembno je, da tukaj ne gre za posameznika, temveč gre za skupino ljudi, ki želijo doseči cilje, ki jih kot posamezniki ne bi mogli doseči. (Ivanuša Bezjak 2005, 17)

Ljudje so tisti, ki imajo določeno znanje, ki ga lahko uporabijo pri svojem delu, kompetence, vrednote, ki jim sledijo in v katere verjamejo, s seboj nosijo izkušnje, pozitivne ali negativne in jih znajo v nadalje konstruktivno uporabiti, med seboj sodelujejo ter čutijo do skupine neko pripadnost in motiviranost dosegati rezultate, ki so vezani na realizacijo zastavljenih ciljev. Tavčar predstavi organizacijo kot instrument in organizacijo kot skupnost in ob tem podaja pomembno ugotovitev, da so za organizacijo kot instrument zaposleni predvsem sredstva, brez katerih ne more delovati, medtem ko organizacija kot skupnost interesov temelji na ljudeh, posameznikih in skupinah, na njihovih interesih in ustvarjalnosti. (Tavčar 2006b, 456–457) Po drugi strani organizacijo opredeli nekoliko drugače Mirjana Ivanuša Bezjak, ki pravi, da »je organizacija skupina ljudi, ki je sestavljena iz:

- programa, usmerjenega k ciljem, smotrom, ki imajo določen pomen;
- psiho-socialnega sistema, ljudi, ki se povezujejo v skupine;
- tehnološkega obeležja, saj ljudje uporabljajo znanje in tehnike;
- strukture med seboj povezanih dejavnosti, ko ljudje skupaj opravljajo naloge po v naprej premišljenih postopkih«. (Ivanuša Bezjak 2005, 17–18)

V katerikoli skupini ljudi (če seveda ne gre zgolj za prostovoljno neformalno združbo, ki samo skozi neformalne stike zadovoljuje svoje potrebe po druženju), ki sledi zastavljenim ciljem in stremi k realizaciji le-teh, pa je nujna tudi delitev dela, kadrovanje torej, in organizacija dela ter zaposlenih, ki delo opravljajo.

Temeljna delitev dela je delitev na upravljanje, management in izvajanje. Upravljanje je vezano predvsem na politiko organizacije, ki zajema odločitve, smotre in zamisli na vseh področjih delovanja tistih, ki z organizacijo upravljajo (lastniki, pooblaščenici, v primeru šole predstavniki ustanovitelja - občine, pristojnega ministrstva, sveta zavoda, upravnega odbora oz. vodstva šole). Management se navezuje in je v rokah ravnatelja kot pedagoškega vodje in managerja/poslovodje. Osnovne naloge, ki jih ravnatelj/direktor (ravnatelj v javni osnovni šoli in direktor v zasebni osnovni šoli) opravlja so načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje dela ter seveda vodenje celotne organizacije. Za izvajanje posameznih nalog pa so zraven ravnatelja/direktorja zadolženi pedagoški delavci - učitelji, druge strokovne službe, tehniške službe ki prevzemajo odločitve o izvajanju in bi naj bili do neke mere pri svojem delu avtonomni. Tukaj govorimo o zaupanju med managerji – ravnatelji/direktorji in izvajalci – pedagoškim kadrom oz. učitelji, drugim strokovnim kadrom, tehničnimi službami, torej o zaupanju in lojalnosti znotraj celotnega tima.

2.2 Javno in zasebno osnovno šolstvo pri nas

Po informacijah, ki sem jih preverila na spletnih straneh Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport (www.mizs.gov.si), so podatki z dne, 25. 2. 2016, o slovenskih javnih in zasebnih osnovnih šolah naslednji:

- Po evidenci zavodov in programov je skupno število javnih in zasebnih osnovnih šol z javno veljavnim programom 452.
- Zasebnih osnovnih šol je 7, in sicer 3 enote Waldorfske osnovne šole v Ljubljani, OŠ Alojzija Šuštarja v Ljubljani, Montessori inštitut, zavod za pomoč staršem pri razvoju otrok v Ljubljani, Zasebni vzgojno izobraževalni zavod Waldorfska šola Maribor in Vzgojno-izobraževalni zavod Antona Martina Slomška Maribor – Osnovna šola Montessori.
- Na seznamu javnih osnovnih šol s prilagojenim programom je 28 osnovnih šol v Sloveniji.

2.2.1 Zgodovinski pogled na javno in zasebno šolstvo

V grobem bi lahko razdelili sistem šolstva v Sloveniji, kot je obstajala v antiki tako v Grčiji kot tudi v Rimu, »tridelna shema šolske ureditve«. (Vidmar 1999, 5) Poznali so primarne (elementarne), sekundarne (srednje) in »visoke« šole. Taka tridelna shema se je razvila v antični Grčiji, nato pa jo je v njeni helenistični obliki prevzel tudi Rim. Seveda se je v razvojnem in časovnem smislu tudi spreminjala, reformacija pa je bila v 16. stoletju najzaslužnejša za ponovno vzpostavitev tridelne sheme šolstva, ki se je dokončno vzpostavila oz. oblikovala v 19. stoletju. Ena najpomembnejših in največjih posledic reformacije na področju šolstva ter vzgoje in izobraževanja je bil začetek več stoletja trajajočega procesa, v katerem so šolstvo, vzgoja in izobraževanje zmeraj bolj prehajali pod oblast države.

2.2.2 Kratek prerez zgodovine nastanka zasebnega šolstva pri nas (Krek in Metljak 2011, 421–422)

Pred letom 1996 zasebno šolstvo na zakonodajni ravni formalno v Sloveniji ni obstajalo. Vzpostavljen je bil sistem pridobivanja javne veljavnosti programov. Obstajale so sicer zasebne šole (npr. cerkveni gimnaziji v Vipavi in Želimljah), vendar njihovo izobraževanje ni imelo javne veljave. Kasneje so šole, ki jih niso ustanovile občine ali država, začele svoj status urejati s koncesijami, ki pa so imele vrsto pomanjkljivosti, med drugim so bili pomanjkljivi kriteriji, komu in kdaj se naj koncesija podeli. Leta 1996 je bilo to področje s finančne perspektive urejeno tako, da so zasebne šole bile deležne 85% finančne podpore sredstev s strani države, ki so jih za plače in materialne stroške na učenca dobile javne šole. Seveda pa je za to bilo potrebno izpolniti več pogojev, prvi je javna veljavnost programa, stabilnost delovanja šole, izobrazba pedagoškega kadra. Vlada je leta 2007 podala predlog o izenačitvi financiranja zasebnih šol z javnimi, ob tem pa iz leta 2008 sledi, da zasebnim šolam ne pripadajo sredstva za investicije, investicijsko vzdrževanje in opremo. Investicijski stroški, ki se nanašajo na pridobitev prostorov pri ustanovitvi zasebne šole, ne spadajo v 85% delež, ki ga prispeva država, temveč ga mora ustanovitelj zasebne šole priskrbeti sam oz. s pomočjo donatorja.

2.3 Šolstvo kot model javne službe pri nas

Družbene dejavnosti, med katere sodi tudi šolstvo, so tisto področje, kjer se še posebej zrcalijo družbene in gospodarske spremembe v zadnjem času. Z Zakonom o zavodih (ZZ, Ur. l. RS, 12/91), ki je izšel leta 1991, je šolstvo prešlo iz samoupravnega modela v model javne službe. Zakon o organiziranju in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI, Ur. l. RS, 23/96) je začasno uredil problematiko upravljanja in financiranja ob prehodu šolstva iz dejavnosti posebnega družbenega pomena in iz organiziranosti v okviru samoupravnih interesnih skupnosti v model upravljanja na institucionalni ravni.

Še vedno večina ljudi vidi osnovno šolstvo kot najboljše v službi države, zasebno šolstvo pa kot sfero ali bazen elitizma, v katerega so vključeni le otroci tistih, ki si s finančnega vidika šolanje na zasebni osnovni šoli lahko privoščijo in želijo biti nekaj več.

2.4 Centralizacija in decentralizacija

2.4.1 Šola kot centraliziran sistem

Institucija šole v Sloveniji je centraliziran sistem. Vsa pomembnejša vprašanja vzgajanja in izobraževanja se rešujejo z najvišjih upravnih organov oz. teles. Vzgojo in izobraževanje v okviru šolskega sistema urejajo predpisi, ki jih izdajajo centralne oblasti. Značilnost centraliziranega sistema je generalno poseganje v vsebino. Naredijo se enotne vsebine, metode in oblike dela, vse je pod kontrolo. Enotno se rešujejo povezanost šol, prehodnost iz ene v drugo, predmetnik in učni načrt, kadrovska politika, materialno ekonomski položaj šol, plače zaposlenih, materialni stroški, nadzor nad izvajanjem programa. Posledica je uniformirano delo učiteljev, njihovo delo je lahko merljivo, plače pa izenačene. Razlik med učitelji objektivno ne more biti. Tak sistem ne spodbuja individualne iniciative, inovacije niso nagrajevane. »Centraliziran sistem je močno socialno orientiran, za kriterij šolanja ne jemlje socialnega izvora učencev. Njegov cilj je obvladovanje socialnih odnosov med ljudmi.«(Kavčič in drugi 1994, 50) Večja ali manjša centralizacija posameznega sistema je odvisna od družbeno ekonomskega razvoja ter od splošne ekonomske, socialne, kulturne in šolske politike. Stopnja

centralizacije je različna za državne in privatne šole kot je različna za posamezne stopnje šolanja. Vzrok za razlike med državami je kulturno zgodovinski razvoj teh držav.

2.5 Decentraliziran sistem

V decentraliziranem sistemu se večino vprašanj prenaša na nižje upravne enote. Značilno je, da se vsa bistvena vprašanja izobraževanja in vzgoje, organizacija šolskega sistema, mreža šol, kadrovska, materialna in finančna vprašanja prenesejo na najmanjše upravne enote. Šole niso uniformirane, srečujemo se s šolsko diferenciacijo. Velik vpliv imajo gospodarske in politične razmere v določenem okrožju (vpliv strank).

Tabela 2.1: Vloga šolskega menedžmenta v centraliziranem in decentraliziranem sistemu

Centraliziran sistem:	Decentraliziran sistem:
ravnatelj sestavi seznam kadrov, materialnih in finančnih potreb, o njih pa odloča gospodarski odbor, ki določi sredstva in tudi plača račune; šole ne vidijo denarja; standard šol mora biti čim bolj izenačen, da šole ne bi po pogojih za vzgojno izobraževalno delo preveč odstopale; državna oblast imenuje ravnatelje in pomočnike, za delo so odgovorni njim; ravnatelj je administrativni vodja šole, v vzhodnih državah je tudi idejni usmerjevalec učiteljskega zbora, ki skrbi za moralno-politično klimo v kolektivu; izpostavljena je njegova pedagoška funkcija – večino časa posveča delu z učitelji; je usmerjevalec	ravnatelj skrbi za finančno stanje šole, je v vlogi stalnega iskalca finančnih sredstev za plače učiteljev in drugih materialnih stroškov; ravnatelj mora biti dober organizator, mediator, povezovalec šole z okoljem; bolj je poudarjena njegova organizacijska vloga in sposobnost; v šolo se uvajajo novi profili, ki nadomestijo strokovno funkcijo ravnatelja.

2.6 Poslanstvo osnovne šole in odziv šole na spremembe v okolju

V današnjem času hitre spremembe v notranjem in zunanjem okolju zahtevajo tudi korak vstran od togih delitev del in nalog ter vedenj učiteljev kot strokovnega kadra ter ravnateljev menedžerjev oz. pedagoških vodij. Pomembno poslanstvo šole danes je nenehno izboljševanje kakovosti storitev, ki jih šola nudi svojim učencem in širši skupnosti. Proces izboljšav v šolah vodi do spremembam in gradijo pripadnost. »Bistvo šolskih reform je torej na novo uskladiti posameznikove cilje s sistematičnimi in dosegljivimi cilji ter z vizijo organizacije – šole.« (Burgar 1999, 13) Osnovno šolstvo se je prisiljeno odzivati spremembam in se prilagajati novi stvarnosti. To zahteva nova znanja, spretnosti, moderne metode, načine in stile dela, sodobnejšo organizacijo in postavlja menedžment v šolah pred nove naloge.

»S sedanjo zakonodajo je blokirana funkcionalna privatizacija, ki naj bi krepila ravnovesje med državo in družbo. Razvoj v tej smeri je blokirani zaradi tega: ker so zavodi preprosto podržavljeni, ker je marginaliziran status privatnih zavodov in uveljavljen monopolni status javnih in ker je vzpostavljen prepad med javnim in privatnim sektorjem, med javnimi in privatnimi zavodi.« (Rus 1996, 12)

Pa vendar se javne organizacije, ki opravljajo negospodarske javne službe, običajno pojavljajo v statusno pravni obliki zavodov, kot je v našem primeru šolstvo oz. osnovna šola kot javni zavod.

2.7 Negospodarske organizacije/dejavnosti, kot jih opredeljuje ZZ

ZZ (ZZ, Ur. l. RS, 12/91) opredeljuje kot negospodarske tiste organizacije, ki opravljajo dejavnost vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva itd. Te organizacije so bile z omenjenim zakonom dejansko podržavljene. Njihov lastnik je torej znan. »Ker v njih ne obstaja več družbeni kapital, ker je nominalni lastnik s pravico razpolaganja država, se lahko del teh

dejavnosti v konsenzu z državo (koncesija) začne izvajati kot zasebna (privatizirana) dejavnost.«(Rus 1996, 55) Tako država s svojim monopolom nad redistribucijo narodnega dohodka sicer slej ko prej ostaja ključni dejavnik blaginje, vendar se ob njej kot potreba in kot realna možnost vse bolj pojavlja tudi nedržavno, privatno zagotavljanje teh storitev.

2.7.1 Privatizacija negospodarskih dejavnosti – da ali ne?

Privatizacija pomeni odmik od monizma k pluralnosti izvajanja storitev in hkrati njihovo deregulacijo oz. spremembo načela regulacije ter decentralizacijo samega sistema. V sodobnih družbah (tudi pri nas) okolje z novo kompleksnostjo (omejenostjo proračunskih sredstev, novimi, vse bolj raznovrstnimi potrebami uporabnikov, potrebo po večji selektivnosti programov) zahteva novo diferenciacijo blaginjskih podsistemov in eden izmed teh je zagotovo šolstvo. »Blaginjski podsistemi naj bi se v globalnem smislu in globalno določenih okvirjih vse bolj samoregulirali. Nejavne oblike blaginjskih storitev lahko le dopolnjujejo državni oz. javni sistem blaginje in se medsebojno dopolnjujejo v t.i. blaginjski socialni sistem.«(Mahne v Rus 1996, 70) Z razčlenitvijo blaginjske oskrbe, kot jo razčleni Marjetica Mahne(prav tam), na posamezne funkcije lahko glede na njihov subjekt oblikujemo tole tipologijo zagotavljanja blaginjskih storitev in s tem napovemo morebitno prihodnost javnega in zasebnega primarnega šolstva v Sloveniji:

- čista državna oskrba: država je lastnik virov, regulator in izvajalec;
- vmesne oblike blaginjske oskrbe: regulativno funkcijo obdrži država, vsaj eno od preostalih funkcij (bodisi izvajanje bodisi lastništvo) pa opravlja nejavni subjekt; tu gre lahko za javno službo (koncesija) ali za zasebno službo – pri obeh gre za privatno izvajanje, lahko tudi lastništvo, medtem ko regulacija vsaj delno ostaja v rokah države;
- čista zasebna oskrba: država ni niti lastnica virov niti dejavnosti ne izvaja in je ne regulira; vse funkcije opravljajo nejavni subjekti.

Ob tem lahko blaginjsko oskrbo glede na financiranje in dostop razvrstimo na dejavnosti, ki se financirajo z javnimi viri in so splošno dostopne, tiste, ki jih plačujejo uporabniki sami, kar povzroča njihovo ekskluzivnost in nadstandard,

dejavnosti, ki se financirajo z nejavnimi viri izvajalcev ali donatorjev, pri tem dostop opredeljujejo financerji ter tiste dejavnosti, ki se financirajo z različno kombinacijo naštetih virov in do katerih je dostop različen.

57. člen Ustave RS določa, da je osnovnošolsko izobraževanje za slovenske otroke obvezno in se financira iz javnih sredstev (Bauk 2016, 10), s tem pa je povezana tudi pravica otrok do brezplačnega osnovnošolskega izobraževanja, ne glede na to, ali se izobražujejo v javnih ali zasebnih osnovnih šolah. Pa vendar, če dobro pomislimo, ugotovimo, da ne javno, ne zasebno šolstvo ni popolnoma oz. v celoti brezplačno za slovenske osnovnošolce oz. njihove starše. Če samo pogledamo na stroške šolskih potrebščin, delovnih zvezkov, učbenikov ter šolske prehrane ter vseh dejavnosti razširjenega vzgojno izobraževalnega programa, ugotovimo, da so mesečni zneski, ki jih morajo plačevati starši dokaj visoki, odvisno od tega, koliko je dodatnih plačljivih mesečnih dejavnosti, ob rednih mesečnih stroških, ki jih šola organizira. In »če naj bo ustavno zagotovljena pluraliteta nosilcev izobraževanja dejansko uresničena, je država dolžna ustvariti tudi finančne možnosti za to. Njen prispevek je sicer odvisen od tega, koliko zmore, vendar pa mora biti podpora taka, da omogoči dejanski obstoj zasebnega šolstva.«(Gaber in Tašner 2016, 75)

2.8 Individualna svoboda izbire?

»Če so bili prevladujoči cilji države blaginje varnost in kasneje blaginja državljanov ter njihova zaščita pred disfunkcijami in alokacijskimi učinki ekonomskega sistema, se vrednote oz. cilji modernih in postmodernih družb odmikajo od državnega tutorstva, od poseganja v individualnost in zasebnost proti večji svobodi in večji samoodgovornosti za lastno življenje.«(Mahne v Rus 1996, 71) Tako je ena od ključnih okoliščin, v katerih se lahko uveljavlja ta vrednota razvitih družb – individualna svoboda izbire – vsekakor pluralizacija blaginjske oskrbe, ki nujno implicira razdržavljenje, deregulacijo oz. privatizacijo produkcije blaginjskih oskrb. Torej privatizacija na nek način narekuje in producira možnost izbire, znotraj katere se vsak posameznik lahko odloča po svoji volji in milosti. Seveda za uveljavljanje in uresničevanje svoje volje, pričakovanj in želja potrebuje finančna sredstva, kar pa nas ponovno usmerja v razmišljanje, da nas vsaka posamezna in individualna izbira stane nekega denarja. Potemtakem tudi

zasebna osnovna šola? Ali pa bi morda lahko rekli, da nas vsaka individualna izbira stane več denarja kot tista, ki nam jo ponuja država kot standarden okvir, znotraj katerega nam določa tudi meje gibanja, ne glede na to, da smo subjekti potrošniške družbe.

2.9 Šolska avtonomija

Novi cilji dela so osebno svobodno odločanje, kreativnost in samorealizacija. Cilji, ki jih omenjam pomenijo velik korak k šolski in seveda še prej k osebni avtonomiji vsakega posameznika, v našem primeru tistega, ki je kakorkoli vpet v šolski sistem. »Šolska avtonomija je vpeta v kontekst različnih vidikov, kot so sistemski (avtonomija živih bitij), družbeni (globalizacija), politični (decentralizacija), organizacijski (fleksibilnost), šolsko-kulturni (razvoj demokratične kulture), didaktični (raba različnih stilov poučevanja) in odnosni vidik.«(Novak 2006, 304) Prvi pogoj za avtonomijo šole je lastna zakonodaja, ki jo slovenska šola ima na ravni statutow in pravilnikov. To pravico daje šoli zakonodaja države, ki pa bi lahko v slovenskem prostoru bila mnogo prožnejša, s čemer bi stopnjo samostojnosti in neodvisnosti lahko v naših šolah povečali. Splošno vzeto je avtonomna tista šola, ki se odloča glede na lastne edukacijske potrebe, interese in organizacijske sposobnosti. Širjenje avtonomije je širjenje meja svobode izbiranja in odločanja šole o edukacijskih interesih. Novak razlikuje zunanje, notranje in medinstitucionalne dejavnike šolske avtonomije (Novak 2006, 312), ki jih sama predstavljam v obliki tabele.

Tabela 2.2: Zunanji, notranji in medinstitucionalni dejavniki šolske avtonomije

Zunanji dejavniki:	Notranji dejavniki:	Medinstitucionalni dejavniki:
zgled šolske avtonomije v drugih državah, decentralizacija šolske politike in financiranja šol s strani države, pravna (de)regulacija, upoštevanje trajanja	spoznana potreba udeležencev edukacije po avtonomiji na osnovi analize izkušenj šole, vključevanje v proces avtonomije vseh udeležencev edukacije,	dogovarjanje in interesno povezovanje med šolo in partnerskimi ustanovami, širjenje mreže šol.

demokracije v določeni državi, šolska oz. kurikularna prenova.	pripravljenost učiti se od šol v drugih državah, ki so avtonomijo že uvedle, razvijanje svetovalne, organizacijske pedagoške kulture in šolska oz. razredna klima, pozitivna samopodoba učenca in učitelja, kakovost pouka, razpolaganje s šolskimi prostori.	
---	---	--

Vir: Novak (2006, 312).

Dejstvo je, da receptov in natančnih navodil za vzpostavitev uspešne šolske avtonomije ni, saj je ta pojav večstransko kulturno pogojen. »Pluralizacija šolstva na različne tipe šol in odprtje novih možnosti (javna šola, šola s koncesijo, alternativna šola) po letu 1990 pri nas pomeni na nek način znak formalne avtonomnosti edukacijskih interesov. V času poudarjene demokracije, človekovih pravic, strpnosti in svobode se zdi avtonomnost nekaj, kar samo po sebi spada zraven kot dobro in potrebno.«(Döbert in drugi 2001, 67) Avtonomijo presojamo (njeno stopnjo) po položaju, ki ga ima kak element (podsystem) znotraj večjega družbenega sistema. Zaradi prepletenosti podsistemov in iz tega izhajajoče medsebojne odvisnosti pa je smisel delovanja posameznega podsistema vedno določen tudi s smislom delovanja celotnega sistema. Tak naj bi bil tudi prvotni pomen besede *avtonomnost*. Seveda pa je ob tem pomembno uresničevanje skupne vizije celotnega sistema, kar pomeni uresničevanje vizije posameznega podsistema, ter zagotavljanje ravnotežja in prilagajanje drug drugemu in s tem zagotavljanje enotnosti, a ob tem spoštovanje in zagotavljanje drugačnosti, sprememb. Če govorimo o avtonomiji šole, potem govorimo o avtonomiji zaposlenih, ki med seboj sodelujejo in so partnerji v opravljanju posameznih delovnih nalog. »Avtonomija pravzaprav pomeni neodvisnost od avtoritet, od tistih, ki predpisujejo in tistih, ki jim je predpisovano.«(Smith in Dearden v Koren

2006, 58) Šolstvo predstavlja v Sloveniji centraliziran sistem, ki izhaja že iz preteklosti. Država je bila tista, ki je šolski sistem in šolsko mrežo razvila in s tem tudi javno izobraževanje. Ob državi pa so centraliziran sistem spodbujale tudi lokalne skupnosti, regije, duhovščina, kar bi lahko rekli, da se tudi danes vse te entitete pomembno vključujejo v sistem šolstva in nanj posredno vplivajo, ene bolj in druge manj. Proračun je tisti, preko katerega država in lokalna skupnost oz. občina, v kateri posamezne šole delujejo, še zmeraj močno vplivajo na šole s prispevanjem finančnih sredstev in jih s tem držijo na vajetih. Določajo meje in okvirje delovanja šol, postavljajo standarde in normative, pogoje zaposlovanja in izbire kadra ter tudi minimalne in temeljne standarde, ki jih morajo učenci doseči za svoje napredovanje in pridobivanje ocen. Za management v organizacijah javnega sektorja ima proračun po Cohenu tri temeljne funkcije, in sicer »je proračun:

- vir pridobivanja sredstev iz okolja za financiranje dejavnosti organizacije;
- instrument za razdeljevanje pridobljenih sredstev znotraj organizacije;
- sredstvo kontrole porabe sredstev v skladu s predvideno porazdelitvijo.«(Cohen v Kavčič 1999, 69)

Avtonomija ravnateljev v šolah v Sloveniji se kaže na področju kadrovanja, financiranja (do neke mere) in šolskih dejavnosti, ki niso določene s kurikulum. »Biti avtonomen pomeni premišljeno odločati na podlagi osebnih lastnosti, znanja, položaja in danih okvirjev, ki jih postavlja ustanoviteljica, država in občina. Avtonomija šole je opredeljena z zakonodajo, avtonomija posameznikov v šoli pa je določena in nedoločena, a izvajana, kar pomeni, da izhaja iz njihovega profesionalnega znanja in vrednot.«(Koren 2006, 87)

2.10 Vodenje javnih in zasebnih pedagoških institucij

Posebnih in pomembnih razlik v ravnateljevanju in vodenju javnih in zasebnih osnovnih šol pri nas v literaturi nisem zaznala. Bolj bi svoje razmišljanje lahko naslonila na opravljanje dveh funkcij posameznega ravnatelja, in sicer funkcijo pedagoškega vodje, ki jo povezujem s pojmom vodenje in funkcijo managerja, ki se ukvarja s poslovođenjem.

2.11 Tržna tekmovalnost in konkurenčnost med šolami današnjega časa

V družbah z razvito tržno ekonomijo je opazen prenos nekaterih elementov vodenja in upravljanja iz uspešnih, tako imenovanih profitnih podjetij tudi na neprofitno področje – v šole. Skrb za ustrezen vpis, torej obstoj, je tudi v šolah razvitih zahodnih držav razvil elemente »tržne tekmovalnosti«, ki poudarja pomen sistematičnega pristopa k izboljšanju kvalitete in učinkovitosti teh ustanov za njihovo preživetje in tudi za njihov razvoj. Za preživetje in razvoj je ključnega pomena zadosten vpis učencev vsako šolsko leto, s tem je zagotovljeno delo zaposlenim pedagoškim delavcem - učiteljem in drugemu zaposlenemu kadru. Obenem gre za konkurenčnost in pred tem tudi za transparentnost posamezne šole, zaradi katere se med drugim starši otrok za posamezno šolo tudi odločijo. Šimenc omenja pojem »marketizacije šolstva« (Šimenc 2011, 158), ki pomeni uporabo tržnih načel in podjetništva na področju šolstva. Šimenc navaja (prav tam) štiri procese, ki sestavljajo »kvazitrge« (trge vzgoje in izobraževanja, ki niso tipično tržno zasnovani in uporabnikom ponujajo »kvazi izbire«), in sicer:

- opuščanje šolskih okolišev,
- deregulacija in decentralizacija in s tem povečana večja pooblastila šol,
- desegregacija, povezana z idejo povečanega individualizma in tekmovalnosti,
- drugačno financiranje šol, kjer je nota učenec in ne oddelek.

Lahko bi rekli, da starši z možnostjo izbire med javnimi in zasebnimi šolami soustvarjajo tržno polje šolstva in hkrati prispevajo k pojmu konkurenčnosti, ki pa se nujno ne nanaša zgolj na polje zasebnega, temveč najprej na področje javnih šol.

O dejavnikih, ki pomenijo in hkrati povečujejo privlačnost posamezne šole za širše okolje, bi lahko širše razpredali in govorili, pa vendar se bom tokrat omejila predvsem na vlogo ravnatelja, ki pomembno prispeva k izboljšanju kvalitet in učinkovitosti šole v širšem družbenem kontekstu tako javnih kot zasebnih šol.

2.12 Ravnatelj in ravnateljstvo

Ravnatelj, direktor, pedagoški vodja, manager... Če bi na ravnatelja kot osebo, ki vodi šolo kot organizacijo pogledali celostno, bi lahko rekli, da bi zanj lahko

uporabili vsako od omenjenih pojmovanj. V literaturi je uporaba teh pojmov raznolika, Koren izpostavlja ravnatelja v izobraževanju kot voditelja, ki se razlikuje od vodij v drugih organizacijah po svoji usmerjenosti in odgovornosti, ravnatelji v izobraževanju se torej po njegovo osredotočajo na učenje. (Koren 2007, 13) Kljub temu menim, da je dandanes vsaka šola kot organizacija pomembno vpeta v širše družbeno okolje, o kateri polemizirajo ne le pomembni strokovnjaki oz. zaposleni v vzgoji in izobraževanju, temveč tudi širša javnost, pomembno vlogo pa ima tudi politika. Izobraževanje postaja nacionalna, skupna dobrina, ki domnevno zagotavlja svetovno konkurenčnost, ki je opazna že v primarnem oz. osnovnem šolstvu, še bolj pa kasneje v srednjih šolah in nadalje na fakultetah. Koren navaja, da si vodij oz. ravnateljev ne moremo predstavljati ločeno od zgodovinskega okolja, v katerem se pojavljajo, predpisov in sistema. Po njegovem so sestavni del sistema, podrejeni silam, ki vplivajo nanj. (prav tam) Izpostavljenih je pet značilnosti ravnateljstva, ki jih navaja Koren (Moos in drugi v Koren 2007, 13):

1. Vodenje pomeni imeti jasno vizijo o tem, kar želiš doseči.
2. Dobri vodje so v jedru dogajanja in delajo v timu s sodelavci.
3. Voditi pomeni spoštovati učiteljevo avtonomijo in učitelje varovati pred pretiranimi zahtevami.
4. Dobri vodje gledajo naprej, sprejemajo spremembe in nanje pripravljajo zaposlene, da jih novosti ne presenetijo in jim ne vzamejo poguma.
5. Dobri ravnatelji so pragmatični. Sposobni so sprejeti politično in gospodarsko stvarnost. Znajo se pogajati in sklepati kompromise.

Torej ne samo politična, tudi gospodarska stvarnost oz. razmere so tiste, ki imajo vlogo pri delovanju šolskega sistema in ravnatelja kot njegovega vodje. Nujno je poznavanje lokalnega okolja, lokalne kulture ter vseh pomembnih subjektov, ki so tako ali drugače, posredno ali neposredno vpeti v delovanje šolskega sistema. Bogdan Kavčič predstavlja javni sektor, torej med drugim tudi javno šolstvo kot rezultat zgodovinskih procesov in političnih kompromisov pri uresničevanju načel socialne politike države blagostanja. (Kavčič 1999, 9) Država je bila tista, ki je razvila šolsko mrežo v preteklosti ter uvedla splošno javno izobraževanje. S spremembami, ki jih s seboj prinaša pojem konkurenčnosti tudi v šolskem

sistemu, mora biti ravnatelj seznanjen in je dobro, če jih čim bolj smiselno vključuje v sistem oz. organizacijo/šolo skladno z njeno kulturo in klimo ter s tem seznanja vse zaposlene kot tudi učence in starše. Hkrati »mora ravnatelj biti fleksibilen in pripravljen na nove izobraževalne trende, se z njimi seznanjati ter do njih izoblikovati kritičen odnos ter se nanje prilagajati«. (Koren 2007, 21) »Organizacije, v tem primeru šole, se morajo odzivati na hitro spreminjajoče se okoliščine in pričakovanja v okolju, v katerem delujejo, vendar pa lahko njihove v naprej določene strukture ovirajo njihovo prožnost in odzivnost.« (Wheatley v Koren 2007, 28–29) Večje spremembe, ki pomembno vplivajo na izobraževanje in njegov sistem, Koren po avtorjih Sahlberg in Fullan povzema v 4 večje skupine (Koren 2007, 18), in sicer:

1. Spremembe za večjo enakost: enakost možnosti izobraževanja za vse in razvijanje demokracije v šolah; več denarja se namenja za osnovno izobraževanje, razvija se medpredmetno povezovanje in poudarja profesionalizem učiteljev.
2. Strukturne spremembe: namenjene so čim boljšemu prilagajanju sedanjih sistemov zahtevam globalnih in gospodarskih standardov ter družbeno-politični klimi; odražajo se v decentralizaciji vodenja šolskih sistemov, v povečevanju števila zasebnih šol.
3. Spremembe v financiranju: posledica krčenja javnih sredstev, zaostrovanje normativov; zmanjševanje števila zaposlenih, mreže šol postajajo gospodarnejše.
4. Spremembe, povezane s standardiziranjem poučevanja in učenja: povečevanje moči inšpekcije, javno objavljane doseženih rezultatov.

2.12.1 Modeli vodenja

Vodenje je prepričevanje in postavljanje vzora, s katerim vodja, prepriča skupino, svoje sodelavce, da mu sledijo, da si prizadevajo za doseganje ciljev, za katere se najprej zavzema vodja sam in nato še tisti, ki jih je v svojo vizijo prepričal. Seveda se v vsaki organizaciji najde kdo, ki težje sprejme zastavljeno pot. Takrat je izjemnega pomena komunikacija med vodjo in zaposlenimi, da najdejo skupno idejo, so inovativni, kreativni in se lotijo konstruktivne nadgradnje reševanja

nastalih nestrinjanj ali uveljavljanja drugačne volje nekega posameznika. Vsak ravnatelj/direktor ima nek svoj način delovanja, vodenja in spremljanja ter nadziranja svojih zaposlenih. Koren v svojem delu predstavlja pet različnih modelov ravnateljstva, in sicer ravnatelja vlogi oportunist, izvajalca šolskih politik, kot inštrukcijskega vodjo, moralnega vodjo skupnosti in nazadnje kot etičnega dialektika. Vsakemu od teh pripiše posamezne lastnosti, značilne za njegovo funkcioniranje, vodenje. (Koren 2007, 123–129)

Modeli ravnateljstva po Korenu(prav tam)

1. Oportunist:

- dobro tolmačenje okolja, podjetnost, zastavljeni izzivi in cilji, strategija in taktika;
- upoštevanje okoliščin, politična ozaveščenost, prepričljivost;
- vodenje je stvar njegove interpretacije;
- osebna vizija, ki za druge ni ugodna, visoka samozavest;
- odlična taktika in spodbujanje, visoka iznajdljivost;
- individualizem, dobra komunikacija, prepričevanje in lastno prepričanje;
- zaposleni mu sledijo.

2. Izvajalec šolskih politik:

- nima končnih ciljev, opravi naročeno;
- transakcijsko so sposobni, primanjkuje jim vizije za preoblikovanje situacij;
- doseže izgubljanje avtonomije učiteljev;
- skrbno določeni in omejeni profesionalni parametri;
- so žrtve nasprotij med vrednotami, stresom, preobremenitvami z delom in izgorevanjem.

3. Inštrukcijski vodja:

- omogočanje, da čim več učencev izpolnjuje standarde znanja, hospitacije, svetovanje učiteljem;
- skrbi za to, kako poučevati in manj zakaj in čemu;

- vse je v okviru predvidljivih okoliščin: določanje prednostnih nalog, razvoj zaposlenih in organizacije;
- vodenje ni povezano z moralnim kompasom, ki se ukvarja z vprašanji skupnosti, družbe in globalnih pritiskov;
- model služi predvsem političnim in gospodarskim interesom globalnega kapitalizma.

4. Moralni vodja skupnosti:

- nasprotje oportunista;
- šola je skupnost, poudarjanje temeljnih izobraževalnih in moralnih vrednot;
- upa si demistificirati strukture in običaje, ki so zaradi dolgoletne uveljavljenosti postali samoumevni;
- tesna povezanost s sodelavci, dobra samopodoba, je akademsko močan.

5. Etični dialektik:

- Individualist z notranjim moralnim kompasom. Uravnovešen, visoka stopnja zaupanja učiteljev, je predvidljiv, ne vsiljuje svojih vrednot;
- Zavedanje kompleksnosti zunanjega sveta, zna prisluhniti drugim;
- Pripravljenost za stapljanje pogledov, upoštevanje javne vizije – prepletanje etične vizije in pragmatičnosti;
- Sprejemanje legitimnosti zahtev izven ožje skupnosti (državnih, zakonskih, moralnih);
- Zavedanje, da lahko naredi najboljše znotraj danega;
- Zavedanje pomena strokovne avtonomije, osredotočenje na storilnost učenja in poučevanja ter odgovornost za dosežke.

2.13 Management oz. vodenje

V literaturi lahko najdemo veliko definicij in opredelitev pojma *management* in pojma *vodenje*. Težko bi se opredelila in izbrala zgolj eno definicijo, zato sem svoje razmišljanje naslonila na tiste opredelitve, ki so mi bile najbolj blizu in ki so se mi zdele najbolj uporabne. Najbolj osnovno izhodišče, ki me je pri razmišljanju in delu vodilo je to, da je vodja oz. manager nekdo, ki usmerja človeške in materialne vire ter vodi organizacijo v celoti. Managerji so pravzaprav tisti ljudje v

organizaciji, ki razčlenjeno delo med različnimi posamezniki, enotami, podskupinami usklajujejo in s tem tvorijo novo celoto. Management je torej v organizaciji ključni podsistem, ki ga vodi posameznik, na področju šolstva ravnatelj oz. direktor, ta pa povezuje in usmerja druge pod sisteme, o katerih sem govorila v prejšnjem poglavju kot o pomembnih enotah, ki jih sestavljajo ljudje, človeški kapital torej. Glavni cilji managementa po avtorici Ivanuša Bezjak (Ivanuša Bezjak 2005, 31–32) so naslednji:

Tabela 2.3: Cilji managementa

Cilji:	Natančnejša opredelitev:
Planiranje	- opredelitev ciljev organizacije in poti za realizacije le-teh, - odpravljanje in preprečevanje problemov, - kratkoročno in dolgoročno planiranje v.s. strateško planiranje (priprava na nepredvidljivo prihodnost)
Organiziranje	- oblikovanje odnosov, razmerij med zaposlenimi, - učinkovito usklajevanje človeških in materialnih virov
Vodenje	- vplivanje, motiviranje, usmerjanje zaposlenih, - oblikovanje vedenja zaposlenih pri opravljanju nalog in doseganju ustreznih rezultatov, - vzdušje, kultura dela, timsko delo, odnosi v organizaciji
Kadrovanje	- zaposleni kot največje bogastvo, zagotavljanje konkurenčne prednosti, - sodelovanje s kadrovske službo (če je), - upravljanje z razpoložljivimi človeškimi viri
Trženje	- sprejemanje usmerjenega vodenja na vseh ravneh v organizaciji, - celovito upravljanje odnosov z zaposlenimi, z uporabniki, z javnostjo
Kontroliranje	- postavitve standardov, meril za dosežke, - ukrepi ob odstopanju, - sprememba standardov, pričakovanj, zahtev

Vir: Ivanuša Bezjak (2005, 31–32).

Manager oz. vodja, ravnatelj oz. direktor te naloge opravlja prepleteno kot skupek entitet, ne v togem zaporedju in ne nujno vezane ena na drugo, pri svojem delu se srečuje z ustvarjalnim, kreativnim reševanjem problemov. Prav tako mora pri svojem delu usklajevati različne interese, ki so vezani na različne subjekte, ki so vključeni v celoten proces delovanja celotne organizacije. Kot ravnatelj/direktor šole, kjer govorimo o specifikah dela in o specifičnosti organizacije v celoti, skoraj da ne bi mogli izpostaviti pojma oz. cilja trženja, ampak bi ga lahko morda zamenjali z »upravljanjem odnosov« ali s pojmom »komunikacija«.

Govorimo o podsistemih, ki jih predstavljajo zaposleni, neposredno vključeni učenci in njihovi starši, organizacije, s katerimi šola sodeluje in se z njimi povezuje v zunanjem okolju, predstavniki ustanovitelja in ministrstva ter širša javnostjo. Lahko bi rekli, da je uspešnost posamezne organizacije odvisna od zaposlenih in od osebe, ki je odgovorna za vodenje, managerja torej. (Ivanuša Bezjak 2005, 24) Tako bi lahko na osnovi vsega zapisanega izpostavili lastnosti, ki so nujne za dobrega managerja oz. vodjo. Strokovnost na svojem področju in sposobnost vodenja sta nekako vzajemni, svoje delo mora zagotovo zavzeto opravljati in verjeti v vrednote, ki jim sledi v imenu celotne organizacije, ustvarjalnost in inovativnost sta vodilo in sta nujni za razvoj in napredek organizacije, etična naravnost pa sodi v kontekst etičnega ravnanja v celoti, saj le tako lahko manager pridobi zaupanje vseh tistih podsistemov, ki sem jih omenila že prej. »Zaposleni morajo v svojih nadrejenih najti predvsem zgled in oporo za svoje delo.« (Ivanuša Bezjak 2005, 108)

2.14 Management v.s. vodenje

Ob iskanju odgovora na to vprašanje se lahko spotaknemo ob izbiranje najbolj prave ali drugače najbolj smiselne, primerne in konkretne razlage pojmov vodenja in menedžmenta. Management lahko na nek način enačimo z vodenjem, lahko pa ta dva pojma obravnavamo ločeno, kar lahko zasledimo tudi v literaturi. Ločnico med enim in drugim pojmom ter vključevanje tako enega kot drugega lahko vzamemo mehkeje ali trdneje. Koren predstavlja kriterije ločevanja *managementa* in *vodenja* (Koren 2007, 132–137):

Tabela 2.4: Kriteriji ločevanja managementa in vodenja

	<i>Management</i>	<i>Vodenje</i>
Naloge in dejavnosti	- organiziranje, finančno poslovanje, nadzor, načrtovanje, struktura, politika poslovanja; - vzdrževanje sistema; - nanaša se na strukture in procese, je bolj vezan na položaj kot osebo	- pedagoško vodenje, ustvarjalno sodelovanje, motivacija; - izvajanje vpliva nad drugimi, lahko se pojavi zunaj ali znotraj formalnih organizacij; - ni v naprej vezano na nek položaj, nosilec je lahko več
Način vodenja	- uresničevanje ciljev	- motivacija za delo za razvoj in uresničevanje vizije
Čas	- reševanje težav z upoštevanjem razpoložljivosti časa in virov; - zahteva hitro ukrepanje in odziv	- zahteva daljši neprekinjen časovni lok, počasen razmišljajoč ritem; - težave rešuje z upoštevanjem širših okoliščin
Šolsko polje	- povezovanje vodenja z managementom Ravnatelj mora voditi učenje in upravljati sredstva v skladu z namenom izobraževanja, sodelovati mora z občino in ministrstvom, šolo zastopati, obvladovati odnose z okoljem in starši, oblikovati skupno vizijo šole, prepoznavati spremembe v družbenih okoliščinah in izobraževanju, obvladovati notranje odnose šole.	

Vir: Koren (2007, 132–137)

Obravnavanje managementa in vodenja, kot sem ga predstavila v razpredelnici, velja tako za javno kot zasebno osnovno šolo, prav v ničemer se ne razlikuje. V šolah, ki dobro delujejo tako v ožjem kot širšem pomenu in okolju, je managerska vloga skoraj neopazna. Pomembno je, da je v središču ravnateljstva (javna

šola) oz. direktorovanja (zasebna šola) vodenje poučevanja in učenja, ne managerstvo. Kaj pa je torej vodenje? Yukl navaja, da »je **vodenje** pravzaprav najpogosteje definirano kot lastništvo voditeljskih osebnostnih potez, vplivanje na druge, interaktivni proces, socialna vloga in obveznost tistih, ki so na položajih«. (Yukl v Ronceli in Trnavčević 1998, 21) Prav tako ga v socialni kontekst umešča Bass, ki govori o »ključnih besedah definicij vodenja, ki pa so: socialni proces, osebnost, vodja, posebno vedenje, prepričljivost, moč, doseganje ciljev, interakcija, zahtevne vloge in iniciativa«. (Bass, prav tam) Prav tako se Tryce in Beyer strinjata, da »vodenje zahteva več kot le vodjo, je socialni in interaktivni proces, ki vključuje tako vodjo kot tiste, ki mu sledijo«. (Tryce in Beyer v Roncelli in Trnavčević 1998, 22) V vseh treh definicijah je tako moč zaznati prepletanje odnosov v procesu, v katerem torej sodelujejo tisti, ki proces peljejo in so vanj interaktivno vključeni, kot tistih, ki so v nadrejeni poziciji, pa vendar niso le diktatorji tempa in samega procesa, temveč imajo tudi sami aktivno vlogo v njem. Najučinkovitejše vodenje v šolah/ustanovah, v katerih je izobrazbena struktura zaposlenih visoka, omogoča in razvija pristno kolegialnost, to pomeni, da moč ni skoncentrirana pri ravnatelju, temveč je smotrno razpršena med vsemi zaposlenimi. Gre za delitev vlog in s tem za zaupanje v kompetenco tistih, ki posamezno vlogo izvajajo. S strani ravnatelja gre torej za delegiranje nalog posameznim akterjem v procesu, učiteljem in drugim strokovnim delavcem v šoli, kar pa nima le zakonske podpore, temveč gre tudi za osebno naravnost ravnatelja samega in stila njegovega ravnateljevanja kot tudi stilno naravnost šole kot institucije v makrositemu.

2.15 Vodenje v.s. poslovođenje

Vodenje in *poslovođenje* se neločljivo prepletata. »Pri vodenju gre bolj za interesno naravnost, medtem ko pri poslovođenju za instrumentalno naravnost.« (Tavčar 2006b, 454) Dober manager je sinteza obeh, poslovodje in vodje. Ni tistih, ki bi bili kot managerji uspešni na dolgi rok le kot poslovodje, prav tako ne le kot vodje. Tavčar pravi, da »brez gospodarjenja ni uspešne organizacije, brez znanja pa ni ustvarjalnosti in gospodarjenja«. (prav tam) Navaja tudi preglednico razlik med poslovođenjem in vodenjem:

Tabela 2.5: Razlike med poslovođenjem in vodenjem

<i>Poslovođenje</i>	<i>Vodenje</i>
- instrumentalna naravnost, - kvantitativni pristop, - sredstva, - racionalnost, - znanja, - analiziranje, - izračunavanje, - normiranje, - pravila.	- interesna naravnost, - kvalitativni pristop, - ljudje, - interesi, - ustvarjalnost, - empatija, - presojanje, - delegiranje, - usmeritve.

Vir: Tavčar (2006b, 454).

2.16 Ravnatelj – manager ali pedagoški vodja?

Kakovost vsake organizacije temelji na zadovoljstvu udeležencev v menjalnih procesih, ti pa so temelj osnovnih menjalnih razmerij, ki pomenijo razmerja med organizacijo in uporabniki, katerih interesi zadevajo dejavnost organizacije. Sistematični pristop h kvaliteti so razvili v svetu industrije, kasneje se je razširil tudi na področje neprofitnih organizacij in tako tudi v šole. Kaj v mojem primeru pomeni oziroma predstavlja kvaliteto šole, kdaj je šola kvalitetna in kaj to pomeni v širšem kontekstu oziroma v makrosistemu, v katerega so vpete tudi druge institucije/organizacije, posameznik kot fizična oseba in vse druge pravne osebe, brez katerih sistem ne bi mogel delovati? In kje znotraj tega vidimo ravnatelja kot pedagoškega vodjo in obenem managerja šole, tako javne na eni, kot tudi zasebne šole na drugi strani? Ravnatelj ima tudi vlogo veznega člana med šolo in lokalno skupnostjo in se tako velikokrat znajde v precepu, komu torej najprej ustreči, zaposlenim in primarnim uporabnikom storitev (učencem in njihovim staršem), ali zunanjemu okolju in torej predstavnikom ustanoviteljice občine, kot širše tudi države. V tem oziru je tako ravnatelj javne šole kot na drugi strani ravnatelj zasebne šole razpet med enim in drugim mikrosistemom, ki ga poskuša zadovoljiti in izpolniti njegova pričakovanja ter zahteve. Omenjenima ravnateljema pa so po ZOFVI (ZOFVI, Ur. l. RS, 23/96) skupne določene

temeljne naloge in obveznosti, ne glede na to, v kateri sferi delujeta oz. kakšne vrste šolo vodita (javno ali zasebno).

Ravnatelj je po 49. členu ZOFVI, kot sem že omenila, pedagoški vodja in poslovni organ ter opravlja naslednje naloge:

- organizira, načrtuje in vodi delo šole,
- pripravlja program razvoja šole,
- pripravlja predlog letnega delovnega načrta in je odgovoren za njegovo izvedbo,
- je odgovoren za uresničevanje pravic otrok ter pravic in dolžnosti učencev, vajencev, dijakov, študentov višje šole in odraslih,
- vodi delo vzgojiteljskega, učiteljskega in predavateljskega zbora,
- oblikuje predlog nadstandardnih programov,
- spodbuja strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev,
- organizira mentorstvo za pripravnike,
- prisostvuje pri vzgojno-izobraževalnem delu vzgojiteljev oziroma učiteljev, spremlja njihovo delo in jim svetuje,
- predlaga napredovanje strokovnih delavcev v nazive,
- odloča o napredovanju delavcev v plačilne razrede,
- spremlja delo svetovalne službe,
- skrbi za sodelovanje zavoda s starši (roditeljski sestanki, govorilne ure in druge oblike sodelovanja),
- obvešča starše o delu šole in o spremembah pravic in obveznosti učencev, vajencev in dijakov,
- spodbuja in spremlja delo skupnosti učencev, vajencev oziroma dijakov ter študentov višje šole,
- odloča o vzgojnih ukrepih,
- zagotavlja izvrševanje odločb državnih organov,
- zastopa in predstavlja šolo in je odgovoren za zakonitost dela,
- določa sistemizacijo delovnih mest,
- odloča o sklepanju delovnih razmerij in o disciplinski odgovornosti delavcev,
- skrbi za sodelovanje šole s šolsko zdravstveno službo in

- opravlja druge naloge v skladu z zakoni in drugimi predpisi. (ZOFVI, Ur. l. RS, 23/96, 49. člen)

Za opravljanje posameznih nalog iz svoje pristojnosti in za nadomeščanje v času odsotnosti lahko ravnatelj pisno pooblasti delavca šole. Ta zakonski vidik velja tako za ravnatelje javnih šol, kot tudi za ravnatelje zasebnih šol v slovenskem prostoru. Slednjih je sicer veliko manj kot javnih, pa vendar je tendenca po ustanavljanju in delovanju zasebnega šolstva vedno močnejša in predstavlja močan konkurenčni pol in izziv za v prihodnje.

2.16.1 Ravnatelj v vlogi pedagoškega vodje

Ravnatelji, ki uspešno opravljajo svojo vlogo pedagoškega vodje, delujejo po principu »investiranja v moč drugih«: razpršijo moč, da se njen učinek multiplicira, torej razumejo učiteljevo potrebo po (odgovorni) uporabi moči. Vodenje je ob tem osredotočeno na oblikovanje zaveze k določenim vrednotam šole ter na ugotavljanje, kaj in kako bi morale biti v šoli. Vodenje se v šoli ukvarja z oblikovanjem organizacijske kulture, v katero so vpeti vsi tisti, ki tako ali drugače prispevajo k organizacijski klimi. Pedagoški vodja je torej oseba, ki izžareva pedagoški entuziazem. Pri sodelavcih doseže, da se le-ti vključijo v sooblikovanje skupne vizije ustanove, ki je vodilo za kvalitetno in učinkovito delovanje šole. Skupno iščejo odgovore na vprašanja, kaj je prav, in kako to, za kar se zedinijo, tudi realizirati. Pedagoški vodja ali ravnatelj naj bi dosegel zavezo vseh pedagoških delavcev k skupnim ciljem in pedagoškemu delu. In kje tukaj najdemo ločnico med vodenjem in managementom?

2.16.2 Ravnatelj kot manager

Management je tisti, ki vsebuje:

- *koordinacijo človeških, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije;*
- *povezovanje organizacije z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe;*
- *razvijanje organizacijskega vzdušja, kar pomaga doseči individualne in skupne cilje;*

- *učinkovito opravljanje nalog, kot so: opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spreminjanje, kontroliranje;*
- *izpeljevanje različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave. (Možina v Roncelli Vaupot in Trnavčević 1998, 18)*

Osnovne kvalitete **managerjev** pa so: dajanje jasnih navodil o osnovnih zahtevah, ustrezno profesionalno znanje, senzibilnost - pozorno spremljanje vsega, sposobnost za presojanje, analiziranje in reševanje problemov ter za spremljanje odločitev, socialne spretnosti in sposobnosti, čustvena fleksibilnost, proaktivnost, kreativnost, mentalna gibkost, poznavanje samega sebe. Dober manager mora biti ciljno naravnani k skrbi za strokovno rast sodelavcev, ob tem mora imeti materialno in moralno podporo administracije tako lokalne kot državne, ob čemer mora biti jasno opredeljena in zastavljena ter spoštovana avtonomija šole, z njo pa tudi cilji in vizija, ki ji manager, torej ravnatelj skupaj s sodelavci sledi. Ob tem je izrednega pomena dobra kvaliteta medosebnih odnosov, timskega dela in visoka stopnja odgovornosti. Vse to doprinese k večji učinkovitosti in s tem posledično k boljši kvaliteti šole, s katero se uveljavlja v širšem prostoru in si zagotavlja konkurenčnost v pozitivnem smislu v odnosu do drugih šol. S tem privablja otroke in njihove starše in si zagotavlja vse potrebne pogoje za svoje delovanje v prihodnje.

2.17 Ravnateljstvo v javni in zasebni pedagoški instituciji

In kje so poglobitve razlike kar se tiče ravnateljstva pri eni in drugi šoli, torej v javnem in zasebnem šolstvu?

2.17.1 Avtonomija in avtonomnost ravnateljev

Kaj pomeni avtonomnost ravnatelja, do kod ta seže in kakšne so kompetence in pristojnosti avtonomnega ravnatelja? Menim, da se znotraj zakonskih okvirjev mora znajti vsak ravnatelj sam. Tako se avtonomija dotika tako dodatnih vsebin glede programskega vidika, kot tudi kroženja kar se tiče kadrovskih možnosti znotraj nekega kolektiva, pa tudi finančnega poslovanja ter predvsem pridobivanja dodatnih sredstev ter s tem možnosti za avtonomno ravnanje s

finančnimi sredstvi. »Spremembe zahtevajo od ravnateljev več kot nekoč. Če želijo šolo uspešno voditi, morajo poznati tako svetovne težnje kot izzive lokalnega okolja, morajo se znati do njih opredeliti in vodenje ustrezno prilagoditi.«(Koren 2007, 21) Morda imajo ravnatelji v tem oziru nekaj več avtonomije v zasebnih šolah. Ob tem bi lahko govorili tudi o centralizaciji in decentralizaciji šol v slovenskem prostoru nasploh.

Kolikšna je centralizacija ali decentralizacija šolske uprave v posamezni državi, tudi pri nas, pokaže analiza stopnje odločanja na posamezni ravni teritorialne organiziranosti pri naslednjih nalogah: načrtovanje izobraževalnega sistema (kdo opredeljuje ravni in stopnje, ki sestavljajo izobraževalni sistem, trajanje izobraževanja na posamezni stopnji, trajanje obveznega šolanja, zahteve pri prehodu na sekundarno stopnjo); odločanje o učnih programih (kdo določa cilje, vsebino, metode, merila za vrednotenje); skrb za učno in ne-učno osebje (kdo zaposluje šolsko osebje, kdo odloča o njegovem napredovanju); vrednotenje in nadzor sistema; financiranje izobraževanja (iz katerih virov se financirajo šole in kdo je odgovoren za upravljanje s finančnimi sredstvi).(Koren 2007, 16)

Prav na tej točki bi smeli narediti primerjavo med zasebnimi in javnimi šolami pri nas in se pri tem opreti na zakon. Vendar pa moramo ob tem povedati, da slovenske zasebne šole imajo še vedno svoj pravni okvir v splošnem ZOFVI (ZOFVI, Ur. l. RS, 23/96), v ZZ (ZZ, Ur. l. RS, 12/91) ter drugih zakonskih in podzakonskih aktih. Tako je tudi ravnateljeva vloga, njegove pristojnosti in naloge opredeljene ter veljajo tako za javne kot za zasebne šole. V nadaljevanju so ravnateljeve naloge bolj podrobno razčlenjene, črpane so iz več virov, ki izvirajo iz zakonske osnove. Kot take jih je predstavil Alojz Širec (Širec 1999, 65–82), sama jih predstavljam še nekoliko ožje in jih omenjam zgolj površno zaradi možnosti vpogleda in lažje predstave, posameznega člena, ki posamezno nalogo ali pristojnost podpira, pa ne omenjam.

2.18 Učinkovitost in uspešnost posamezne šole

Lahko bi rekli, da je šola učinkovita takrat, kadar dosega svoje cilje oziroma svoje poslanstvo. Standardi učinkovitosti, ki jih najdemo v literaturi in so usmerjeni predvsem navzven, so naslednji:

- Učinkovite šole imajo natančno opredeljene cilje, ki so splošno znani in sprejeti pri vseh vključenih. Cilji morajo biti prevedeni v operativne cilje, ki so neprestano spremljani.
- Učinkovite šole imajo dobre rezultate zunanjega preverjanja znanja, zanje so značilni dobri medsebojni odnosi in dogovorjene vrednote.
- Učinkovite šole so 'učeče se' organizacije, katerih vodenje bazira na ključnih dogovorjenih stališčih.
- Učinkovite šole imajo dobre odnose z okoljem.
- Učinkovite šole so zdrave organizacije. (Roncelli in Trnavčevič 1998, 13)

Kako merimo učinkovitost posamezne šole in kakšni so kriteriji teh meritev, o tem bi najbrž lahko širše govorili, če bi podrobneje pogledali konkurenčno polje, v katerega so vključene vse slovenske šole, tako javne kot zasebne, primerjava slednjih dveh pojmov, torej zasebnega in javnega pa bi bila v mojem primeru lahko predmet bolj dinamične razprave. Konkretno me v tem primeru zanima primerjava strategij in načina vodenja oziroma managementa zasebnih in javnih šol v slovenskem prostoru, predvsem pa možnosti le-tega in v čem so te ponujene enim bolj kot drugim v smislu avtonomnosti ter obratno. Austin in Reynolds razlikujeta med organizacijskimi in procesnimi karakteristikami učinkovite šole. (Austin in Reynolds v Roncelli in Trnavčevič 1998, 14) Med organizacijske značilnosti uvrščata: management, kadrovska stabilnost, učni načrt in poučevanje sta prednostni nalogi, razvoj kadrov, maksimalen čas za učenje, splošno težnjo k napredku učnega uspeha ter sodelovanje in podpora staršev. Med procesne karakteristike pa štejeta: planirano vodenje, sodelovanje pomočnika ravnatelja, doslednost med učitelji, skrbno planirane sestanke, poučevanje kot intelektualen izziv, delovno okolje, maksimalno komunikacijo med učitelji in učenci, sodelovanje staršev ter pozitivno klimo.(prav tam) Kot zaključek razvijanja pojmov vodenje in management bi želela predstaviti določene vidike tako enega kot drugega, kot jih predstavlja Sawatzki v krajši preglednici, ter

področij, ki se jih dotikata. (Sawatzki v Roncelli Vaupot 2004, 3–4) Vodenje je bolj usmerjeno na človeka, torej na ljudi, ki v neki instituciji pomenijo delovno ali gonilno silo, kader, na vrednote, vizijo in poslanstvo, medtem ko management strema k cilju in delovni učinkovitosti, ki jo doseže z načrtovanjem, organiziranjem in administriranjem ter samo izvedbo oziroma izpeljavo načrtovanega dela.

Tabela 2.6: Karakteristike uspešne šole

PODROČJA	VIDIKI MANAGEMENTA	VIDIKI VODENJA
NAČRTOVANJE	Načrtovanje in pripravljane finančnega načrta. Načrtovanje natančnih korakov za doseganje rezultatov in razporejanje sredstev tako, da je to mogoče realizirati.	Zastaviti smer: razviti vizijo prihodnosti in strategije, ki so potrebne za njeno realizacijo.
DELO Z LJUDMI	Organiziranje dela in zaposlovanje: oblikovanje posameznih struktur, ki omogočajo izvedbo načrtovanega; zaposlovanje, delegiranje odgovornosti in pristojnosti za izvedbo načrtov; pripravljane postopkov in pravil, ki omogočajo vodenje ljudi, oblikovanje metod in postopkov, s katerimi bo mogoče spremljati implementacijo.	Povezovanje ljudi: komuniciranje usmeritve v prihodnost (z besedami in dejanji) z vsemi. Še posebej s tistimi, ki so povezani z vodjem oziroma v sklepanju različnih zavezništev, ki omogoča nastajanje in udejanjanje vizije in strategij in ki sprejemajo njeno veljavnost.
IZVRŠEVANJE	Nadziranje in reševanje problemov: spremljanje realizacije zastavljenih ciljev; odkrivanje odstopanj; načrtno in organizirano reševanje nastalih problemov.	Motiviranje in inspiriranje; spodbujanje zaposlenih, da premagujejo ovire (politične, birokratske in finančne), ki nastajajo pri zadovoljevanju potreb zaposlenih.
DOSEGANJE REZULTATOV IN UČINKOV	Deluje predvidljivo in ustvarja red. Sposobnost konstantnega doseganja rezultatov, ki jih pričakujejo ustanovitelji.	Uvaja spremembe, pogosto dinamične in ima neverjetno sposobnost izbirati koristne spremembe.

Vir: Sawatzki v Roncelli Vaupot (2004, 3–4).

Dobro in učinkovito ravnateljevanje in s tem vodenje šole posredno vpliva tudi na učinkovitost in s tem uspešnost učencev. Dobri ravnatelji so pragmatični. Sposobni so sprejeti politično in gospodarsko stvarnost. Znajo se pogajati in sklepati kompromise. Danes so se ravnatelji nekako prisiljeni odzvati na izzive in spremembe, ki jih prinašajo globalizacija in z njo povezane reforme.

2.19 Prilagajanje ravnateljev in posledično šol na spremembe v okolju

Tye navaja, da se ravnatelji na spremembe in pritiske od zunaj lahko odzovejo na različne načine, in sicer z obvladovanjem, pri čemer se ravnatelji omejujejo predvsem na upravljanje šole in se odzivajo na smernice, ki jih predpisujejo oblasti. Nanje se lahko odzovejo z razpršeno strategijo, kjer sprejmejo skoraj vse nove zamisli in projekte, zanje pa upajo, da bo vsaj kakšen preživel ob nekritičnem določanju ciljev šole. (Tye v Koren 2007, 18) Najbolj učinkovita je seveda ciljna usmerjenost ravnateljev, ti pa imajo smisel za pomembne stvari, hkrati pa so pripravljeni tvegati nezadovoljstvo višje sile s tem, ko zavrnejo izvedbo nekaterih zunanjih zahtev. K temu sodi tudi avtonomija tako ravnatelja kot posameznika in s tem seveda tudi predstavnika šole kot celote.

2.20 Naloge ravnatelja

Ravnateljeve naloge in pristojnosti je torej potrebno iskati v vrsti zakonov, podzakonskih aktov in drugih pravnih predpisov, najpomembnejše pa je mogoče razčleniti v štiri kategorije, in sicer načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje.

2.20.1 Ravnatelj je tisti, ki načrtuje

Tabela 2.7: Ravnateljeve naloge - načrtovanje

NAČRTUJE...	
Določi:	program strokovnega izpopolnjevanja, sistemizacijo delovnih mest, načine in roke za opravljanje obveznosti, ki se ne ocenjujejo, izredne roke za opravljanje izpitov.
Pripravi:	program razvoja, predlog LDN.
Oblikuje:	predlog nadstandardnih storitev.

2.20.2 Ravnatelj je tisti, ki organizira

Tabela 2.8: Ravnateljeve naloge - organiziranje

ORGANIZIRA...	
Organizira:	razgovor s sindikalnimi predstavniki, delo in poslovanje zavoda, strokovno delo, delo šole, mentorstvo za pripravnike.
Je odgovoren:	za varno delo, za zakonitost, za izvajanje LDN, za spoštovanje pravic učencev, za zagotavljanje pogojev za opravljanje pripravništva.
Prerazporedi:	delavca na delovno mesto.

2.20.3 Ravnatelj je tisti, ki vodi

Tabela 2.9: Ravnateljeve naloge - vodenje

VODI...	
Odloči:	o odškodninski odgovornosti, da učenec s podaljšanim statusom ne sme več obiskovati šole, o utemeljenosti razlogov učencev, da niso obiskovali pouka in lahko opravljajo izpite iz posameznih predmetov, o pogojnem napredovanju učenca, o podaljšanem statusu učence, o pogojih za napredovanje prekinjenega izobraževanja, o pogojih prestopa učenca, o vzgojnih ukrepih, o upravičenosti razlogov za odsotnost od izpita, o ponovnem vpisu učenca, o izjemnih primerih obravnavanja kršitev, o ugovoru zoper ukor razrednika in oddelčnega UZ, o napredovanju v plačilne razrede, o sklepanju delovnih razmerij, o napredovanju, o napredovanju ob prvi zaposlitvi, izjemno pridobitev ocenjenih izdelkov, o utemeljenih razlogih za upoštevanje naknadnih prijav.
Določi:	prvi sklic sveta staršev, dodatno tedensko učno obveznost mentorju pripravniku, načine in roke za izpolnitev pogojev za vpis v naslednji

	razred, drugega izpraševalca na izpitu, člana komisije (ugovor), ki ni zaposlen v šoli, izpit, ki ga opravlja učenec jeseni, pogoje in roke za večkratno opravljanje istega izpita, izredne roke za izpite, hišni red, naloge dežurnemu učencu, na predlog skupnosti učencev njihovega mentorja, višino izposojnine (učbeniški sklad), v sodelovanju s šolsko upravo, koliko pripravnikov sprejme šola, mentorja pripravniku, drugega mentorja.
Izdaja:	odločbo, s katero določi količnik.
Zadrži:	izrek vzgojnega ukrepa.
Daje:	pojasnila delavcu, soglasje za izdajo glasil, soglasje k programu pripravništva.
Predstavlja in zastopa:	šolo.
Vodi:	delo in poslovanje šole, delo učiteljskega zbora, postopek izrekanja ukrepa za najtežje kršitve, v sodelovanju z mentorjem program pripravništva.
Pooblasti:	delavca šole, pomočnika, vodje organizacijskih enot, delavca za vodenje učbeniškega sklada.
Oblikuje oz. daje:	pojasnila delavcu (plače, delovno razmerje), soglasje za izdajo glasil, predlog za dodelitev Zoisove štipendije, soglasje k mentorjevemu programu pripravništva.
Obvešča:	delavce, delavce o presežkih, ministra o presežkih delavcev, starše, razrednika o odsotnosti učenca, starše o vzgojnih ukrepih, zaposlene na njihovo zahtevo z oceno.
Imenuje in razrešuje:	imenuje tričlansko komisijo za poskusno delo, imenuje komisijo, ki odloča o odložitvi šolanja, v treh dneh po prejemu ugovora na zaključno oceno imenuje komisijo, komisijo za ponovno preverjanje, imenuje izpitno komisijo, imenuje komisijo zaradi ugovora na oceno v letnem spričevalu, imenuje pomočnika in vodje enot,

	imenuje člane šolskih predmetnih komisij.
Sprejema oz. sprejme:	pobude delavca, sklep o sklenitvi delovnega razmerja, sklep o posameznikovem izpopolnjevanju in izobraževanju, dijake in študente na delovno prakso, sklepe za varno delo, predloge in mnenja sveta, predloge strokovnega sveta, splošne akte, ugovor zoper oceno, najavo inšpektorja.
Predlaga:	skrajšanje pripravništva, napredovanje v nazive, ministru izvajanje verouka odvzem naziva.
Dovoli:	prisostvovanje inšpektorja pri VI delu, izvajanje dejavnosti, ki niso povezane s šolo, opravljanje nalog pooblaščenim državnim organom, na željo staršev daljši izostanek od pouka, opravljanje predmetnih izpitov po izteku šolskega leta, odsotnost do treh dni in izjemno odsotnost.
Pridobi:	mnenje reprezentativnih sindikatov, mnenje UZ o prestopu učenca.
Skrbi:	za sodelovanje s starši, za sodelovanje s šolsko zdravstveno službo, vročitev zapisnika, vročitev odločbe, odločitev o trajnem ali začasnem presežku delavcev, obvestilo o organizirani prekinitvi pouka, pisne ugovore na izrek vzgojnega ukrepa.
Pripravi:	poročilo o strokovnem izpopolnjevanju.

2.20.4 Ravnatelj je tisti, ki nadzoruje

Tabela 2.10: Ravnateljeve naloge - nadzorovanje

NADZORUJE...	
Spremlja:	delo svetovalne službe, delo skupnosti dijakov.
Ocenjuje:	delovno uspešnost, nastope pripravnika na predpisanem obrazcu, izpolnjevanje pogojev za napredovanje.
Nadzoruje:	izvajanje pripravništva.

2.21 Karakteristike dobrega in uspešnega slovenskega ravnatelja

Kakšne karakteristike naj bi torej ravnatelj kot dober vodja imel in kako naj bi njegovo vodenje potekalo navajajo poudarki različnih raziskav:

- vodja je močan (administrativen) vzgled,
- vodja ima pristojnost izbirati sodelavce (kadrovanje)
- popolna podpora učitelju,
- učinkovita pomoč učiteljem pri izboljšanju pouka – vodja kot inštruktor,
- zelo dobri stiki med starši in učitelji ter med starši in ravnateljem,
- vodenje doseže optimalno ravnotežje med močnim (trdnim) vodenjem in vodenjem, ki dopušča učiteljem avtonomijo,
- močno inštrukcijsko vodenje,
- strogo disciplinirani vodje, ki tako postavljajo vedenjski vzgled učiteljem in učencem – vodenje z vzorom. (Roncelli in Trnavčevič 1998, 27)

»Uspešen ravnatelj je tudi tisti, ki gradi razvoj šole na aktivnem posamezniku.«(Krivec v Širec 1997, 77) To pomeni, da zaposlenega aktivnega posameznika spodbuja k njegovi aktivnosti, samostojnosti in obenem k timskemu delu, k sodelovanju z zunanjim okoljem, seveda pa najprej k sodelovanju z učenci in njihovimi starši.

2.22 Motivacija kot gonilo

Ravnatelj je tudi tisti, ki motivira... Motivacija je lahko notranja ali zunanja, notranja torej, če smo sami za neko delo zavzeti in si ga želimo kar se da najbolje opraviti, in zunanja v obliki zastavljenega cilja, ki ga motivirani posameznik želi doseči, ker je cilj ovrednoten in ga za dobro opravljeno delo čaka nagrada, bodisi finančna, napredovanje na delovnem mestu, ali zgolj v obliki pohvale, pridobljenih dodatnih delovnih kompetenc. Osebno menim, da sistem nagrajevanja v šoli ni ustrezno nastavljen. Ravnatelji že daljše obdobje nimajo razpoložljivih finančnih sredstev, da bi učitelje in druge pedagoške, strokovne ali tehniške delavce lahko za nadpovprečno dobro opravljeno delo finančno nagradili v obliki dodatnega izplačila ob mesečnem rednem prejemu plače. S tem je je zgodilo tudi to, da ni več jasne ločnice med tistimi, ki opravljajo svoje delo zgolj zato, ker delo mora biti

opravljeno in se ob tem velikokrat naslonijo na druge, in tistimi, ki se vedno znova za svoje delovne naloge potrudijo, iščejo v svojem delu nove priložnosti in izzive ter ob tem v svoje delo vlagajo osebno noto in emocionalno komponento, kar daje realizaciji zastavljenih nalog posebno vrednost. V samem motivacijskem procesu nastopa ravnatelj/direktor/manager kot motivator. Naloga vsakega motivatorja je motivirati zaposlene, da bodo delali bolje in z večjo prizadevnostjo ter da bodo s svojim delom dosegali rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo. »Motivirati torej pomeni dobro voditi zaposlene.«(Treven v Ivanuša Bezjak 2005, 104) Dobro vodenje in motivacija zaposlenih pa je pogojena s postavljenimi vizijo in poslanstvom organizacije, ki pomeni cilj, h kateremu zaposleni s svojim delom in delovanjem širše tudi stremijo. Kakovost vodenja je pomembna za motivacijo učiteljev in s tem posledično za kakovost njihovega dela, poučevanja in drugega pedagoškega delovanja. Pomemben je dvosmeren proces med ravnatelji/direktorji in učitelji, pedagoškimi delavci in ta ustvarja dobre pogoje za nenehen napredek učencev.

2.23 Šola na poti diferenciacije

2.23.1 Slovenski ravnatelji kot pobudniki in vodje procesa diferenciacije

Ravnatelji v izobraževanju se razlikujejo od vodij v drugih organizacijah po svoji usmerjenosti in odgovornosti, da se osredotočajo na učenje. Globalne spremembe, ki se kažejo na področju vzgoje in izobraževanja bi lahko poimenovali spremembe za večjo enakost, strukturne spremembe, spremembe v financiranju in spremembe, ki so povezane z vse večjim standardiziranjem poučevanja in učenja, kljub temu, da se šolski sistem in okolica trudi ugoditi in slediti vedno večjemu smislu za prepoznavanje raznolikosti in drugačnosti kot tudi decentraliziranosti. Po Ustavi RS (URS-NPB9, 57. čl.) in Konvenciji o otrokovih pravicah (28. čl.) naj bi imeli vsi otroci enake pogoje za osnovnošolsko vzgojo in izobraževanje, velikokrat je tako v medijih kot v literaturi omenjeno, da je ta osnovna pravica kršena in da jo kot tako krši tudi sam sistem z omogočanjem in nudenjem možnosti zasebnega šolanja. Menim, da je strah pred elitnimi šolami in neenakimi možnostmi eden bistvenih razlogov za nasprotovanje zasebnemu

šolstvu. Pa vendar v sodobnih družbah okolje z novo kompleksnostjo (omejenost proračunskih sredstev, novimi, vse bolj raznovrstnimi potrebami uporabnikov, potrebo po večji selektivnosti programov) zahteva novo diferenciacijo blaginjskih podsistemov, v katerega zagotovo uvrščamo šolo kot institucijo, ki nudi vzgojo in izobraževanje. »Na rastočo raznolikost interesov in potreb se lahko ustrezno odzivajo le specializirani, avtonomni in samorefleksivni blaginjski podsistemi, ki v neposredni komunikaciji z drugimi podsistemi obvladujejo svojo kompleksnost in kompleksnost okolja.« (Mahne v Rus 1996, 69) Obvladovanje svoje kompleksnosti in kompleksnosti okolja pa izvira iz moči vodenja in managementa, ki naj bi bila vrlina ravnatelja kot glavnega predstavnika neke šole. Seveda pa sta vodenje in management kot koncepta odvisna tudi od zasnove vzgojno-izobraževalnega koncepta. »Marketinška usmerjenost, številnost predpisov, način financiranja, normativi, plačilni sistem ipd. ravnateljevo vlogo (vsaj delno) toga opredeljujejo.« (Koren 2007, 133) Stopnja regulacije in nadzora pa je pri javni službi vsekakor višja kot pri zasebni, kar pomeni, da ima ravnatelj zasebne šole toliko bolj proste roke, pa vendar ne popolnoma, saj ga pri tem omejuje koncesija, vsaj kadar govorimo o zasebni šoli s koncesijo. Ob tem bi želela prikazati shemo kombinacije posameznih elementov regulacije pri različnih stopnjah (raz)državljenja oz. decentralizacije slovenskih šol:

Tabela 2.11: Stopnja regulacije in nadzora

ŠOLA	JAVNI ZAVOD	KONCESIONAR	ZASEBNIK
DOSTOP	Splošen	Splošen	Splošen, ekskluziven
LASTNIŠTVO	Javno	Javno, privatno	Privatno
FINANCIRANJE	Javno	Javno	Privatno, javno
IZVAJANJE	Javno	Privatno	Privatno
REGULACIJA	Javno	Javna	Privatna, javna

Vir: Mahne v Rus (1996, 74).

Če bi dodali kot element še ravnatelja in njegovo vlogo pri vodenju in managementu, bi lahko rekli, da gre pri javnem zavodu za avtonomno vodenje znotraj zakonskih in podzakonskih okvirjev, prav tako pri koncesionarju oz.

zasebnem zavodu s koncesijo, medtem ko pri zasebniku lahko govorimo o popolni avtonomiji, vendar je potrebno povedati, da tukaj ne govorimo o enakovrednem programu, ki je primerljiv z javnim ali zasebnim zavodom s koncesijo, ki mu jo dodeli občina oz. država.

2.24 Šola kot mikrosistem v varnem makrosistemu?

Sistem vzgoje in izobraževanja, šola torej (javna in zasebna s koncesijo), posluje pregledno, ne tvega in nima izgub. Deluje v varnem okolju, opravlja oziroma izvaja javno službo v javno korist ter se ob tem trudi zadovoljiti in izpolniti pričakovanja tistim, ki so v sistemu zaposleni, kot seveda tistim, ki imajo od sistema primarne koristi, t.j. vzgojo in izobraževanje. V slovenskem prostoru dominirajo javne šole in z njimi ravnatelji, ki v polnem zanosu želijo uresničiti svoje poslanstvo, ki jim ga nalagajo zakoni, podzakonski akti in lokalna kot državna direktiva. »Državni monopol prisile, ki dominacijo omogoča, v sistemskem jeziku pomeni, da politični podsistem s svojimi informacijskimi kodi posega v delovanje drugih podsistemov, jih usmerja in nadzira, določa meje njihove notranje diferenciacije, omejuje število njihovih opcij in s tem seveda njihovo samostojnost.«(Mahne v Rus 1996, 69) Ob tem mislim na avtonomijo in samostojnost pri delovanju in odločanju slovenskih ravnateljev, predvsem tistih, ki ravnateljujejo slovenskim zasebnim šolam, vendar pa jih ob tem vseeno omejuje okvir koncesije, pri čemer regulacija ostaja v rokah države. To pomeni, da je ravnatelj lahko le toliko avtonomen, kolikor mu to dopušča država in nikakor ne toliko, da bi lahko popolnoma uveljavljal in uresničeval svojo kreativnost, izvirnost, nove zamisli, spremembe.

2.24.1 Učenec (in njegovi starši) - središče vzgojno-izobraževalnega sistema

Današnji čas učenca postavlja v središče vzgojno-izobraževalnega sistema, ravnatelja pa postavlja tudi v vlogo učenčevega zastopnika pred zakonom, pred učiteljem in tudi pred širšim socialnim okoljem, torej navzven. Kljub temu, da je učenec v središču dogajanja in da se pravzaprav svet vrti okoli njega, pa »imajo starši še vedno zelo malo vpliva na vsebino pouka in na način vzgajanja svojih

otrok, predvsem zaradi tega, ker so šole organizirane uniformno, ker med šolami ni kompetitivnih razmerij in ker ne morejo (v celoti) izbrati šol za svoje otroke«. (Rus v Babšek in Macura 2004, 71) Delna izbira vsebine, metod in tehnik dela, didaktičnih pristopov in materialov ter samega sistema vrednot in vzgojnega programa, pušča več svobode in več odprtega prostora zasebni šoli, medtem ko ima javna šola predvsem pri vsebinskem vidiku učnega programa veliko bolj omejene možnosti.

2.25 Konformnost in konkurenčnost

»Vodenje alternativnih oz. zasebnih šol pomeni širitev horizonta razumevanja raznolikih možnosti znotraj konteksta vodenja in nam ponuja razvijanje kreativnosti raje kot konformnosti.« (Fenwick in Anderson 2005, 377) Lahko bi rekli, da je res ravnatelj tisti, ki navzven predstavlja šolo in je njen glavni predstavnik, vendar so ob njem močan pol in pokazatelj uspešnega, kvalitetnega in učinkovitega dela njegovi sodelavci, torej pedagoški in nepedagoški delavci šole, velik odsev pa so tudi učenci, ki posredno, a konkretno s svojim uspehom pokažejo in določajo (učno) uspešnost šole. Vse to pomembno prispeva h konkurenčnosti, pa naj bo ta med javnimi šolami ali med javnimi in zasebnimi šolami.

2.25.1 Konkurenčnost v šolskem prostoru

Vedno več šol v današnjem času se ukvarja s konkurenčnostjo, torej kaj ponuditi učencem, njihovim staršem, da bodo pri njih ostali in tistim, ki šele prihajajo, šolskim novincem, da se bodo za njih odločili. »S tem, ko so se šole premaknile proti konkurenčnim organizacijam, je vloga vodij postala bolj podobna tisti, ki jo imajo vodje podjetij.« (Erixon in drugi 2016, 100) In ne samo zasebne šole, tudi javne šole se ukvarjajo s tem, saj imajo starši možnost izbire za svojega otroka, lahko se torej odločijo, brez argumentiranja zakaj in kako, katero šolo bo njihov otrok obiskoval. Njihova pravica in možnost odločanja, kar se tiče šolanja v javnih osnovnih šolah, se omeji le takrat, ko šola, kamor otrok glede na bivališče in okrožje, v katero šolo spada, nima zadostnega vpisa. Šola je namreč tista, ki mora znati starše in otroka prepričati, naj bo to zaradi programa, ki ga izvaja,

razširjenega vzgojno-izobraževalnega programa, dodatnih aktivnosti, ki jih ponuja, nadstandardnega programa, prostorov in opreme, kjer pouk poteka, didaktičnega materiala in pripomočkov, ustnega izročila o kvaliteti poučevanja in učiteljev, ki potuje od ust do ust, merljivih rezultatih in nadaljnega uspeha v srednjih šolah, ...

2.25.2 Podjetništvo v šolskem prostoru

Prav tako je vedno bolj prisoten pojem *podjetništvo*, najbrž zaradi čedalje ostrejših zahtev po kakovosti izobraževanja, kjer se vrši vedno večji pritisk na tiste, ki izobražujejo, primarno učitelje in tudi posredno njihove vodje, ravnatelje/direktorje. Prav tako tudi zaradi pomanjkanja javnih sredstev in vedno več spodbud, da se šole ukvarjajo s pridobivanjem dodatnih sredstev iz različnih virov. Ob tem je vsakršna pridobitna dejavnost izključena, saj je šola v osnovi neprofitna organizacija. »Resničnemu podjetniškemu tveganju ravnatelj v službi niso izpostavljeni. Pri pravem podjetništvu obstaja namreč tudi tveganje, da podjetje propade«(Koren 2007, 138), vendar pa si to v javnem izobraževanju težko predstavljamo. Kljub temu pa »vseeno obstaja bojazen ali vsaj sum, da bi se kaj hudega zares lahko zgodilo v smislu sprememb normativov za učitelje, zapiranja podružničnih šol, združevanja posameznih šol v centre, povečanja števila otrok v razredih, povezovanje šolskih okolišev in racionalizacija šolskih mrež, zmanjševanja števila delovnih mest«(Gaber in Tašner 2016, 81) Javni šolski sistem pri izbranih ravnateljih pričakuje take lastnosti, ki ravnatelju pomagajo pri vodenju javnih sredstev, vzdrževanju ravnovesja med nasprotujočimi si vplivi in zahtevami obstoječe politike, skrbi za ohranjanje strokovnih meril in pedagoškem vodenju. »Podjetniško vodenje pa postavlja v središče interes podjetja in ne interesa strank, odločanje na podlagi izgub in dobička in ne pričakovanih koristi učencev.«(Koren 2007, 138)

2.26 Pogoji dela, delovna klima, kvaliteta šole

Dobri pogoji dela generirajo dobro delovno klimo, ki pogojuje kvaliteto šole. »Učinkoviti ravnatelji vodijo učinkovite šole, učinkovite šole pa so tiste, ki v smislu

razvijanja in vzdrževanja kvalitete in ohranjanja dobrega glasu zanimajo zaposlen kader, torej učitelje.«(Daresh 2006, 3) Ravnatelj je torej tisti, ki v prvi meri mora znati ponuditi in zagotoviti dobro delovno polje in klimo ter dobre pogoje dela, da se zaposleni na svojem delovnem mestu dobro počutijo, potem so pripravljeni tudi dobro delati in izvajati svoje poslanstvo. Ob tem je pomembno kako so zastavljeni cilji in vizija ter ob tem strategije realizacije le-teh. »Vizija smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese pomembnih udeležencev v organizaciji. Je konkretna podoba bodočnosti, dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva, in dovolj oddaljena, da zbuja navdušenje v organizaciji za novo stvarnost.«(Tavčar 2006a, 93) Je nekaj, kar institucijo poganja, zanjo predstavlja motivacijski moment in jo dela aktivno z ravnateljem na čelu. »Za obstanek organizacije ni dovolj le pasivno obstajanje, temveč usmerjenost v razvoj vitalne organizacije, ki ustreza potrebam javnosti, ki ima zdrave finance, dober management in je odgovorna, torej polaga tudi račune o svojem delovanju.«(Tavčar 2006a, 69) To pomeni, da je ravnatelj tisti, ki v največji meri skrbi za transparentno delovanje šole, za jasno finančno poslovanje (tako za porabo proračunskih sredstev kot tudi za pridobivanje in porabo dodatno pridobljenih finančnih sredstev), za uspešnost in kvaliteto, in je tisti, ki ustvarja skupaj s svojimi sodelavci kar se da pozitivne in ugodne delovne pogoje za dobro delovno klimo. Če si dovolimo dati globalno oceno, bi ob tem lahko rekli, da imata v tem oziru tako ravnatelj javne šole, kot ravnatelj zasebne šole v slovenskem prostoru, zelo podobne pogoje za opravljanje omenjene vloge in poslanstva, vsaj kar se tiče zakonske in podzakonske osnove. Pomembno je le dejstvo, da se ravnatelj zasebne šole lahko deloma loti tudi sprememb v učnih vsebinah, kar pomeni, da zasebna šola sledi tudi in predvsem svojim tako delovnim, kot vzgojnim vrednotam in naukom ter se v konkurenčnem prostoru trudi ponuditi druge vsebine, ideje. »V današnjem sistemu vzgoje in izobraževanja je vedno manj prostora za tiste, ki delajo napake«(Daresh 2006, 3), saj je pritisk zunanjega okolja, lokalne skupnosti, države, v veliki meri pa staršev otrok tako velik, da si velikega odstopanja od normativov in pričakovanj ravnatelj ne more privoščiti. To velja tako za javno kot tudi za zasebno šolo, pravzaprav morajo biti ravnatelji zelo pozorni na svoje delo in širše delovanje, ne samo zaradi nadzora in kontrole, temveč zaradi samega uspeha in širjenja temeljne ideje šolstva, in sicer vzgoje in izobraževanja.

3 EMPIRIČNI DEL

3.1 Kvantitativna in kvalitativna raziskava

Pri svojem delu sem se lotila tako kvantitativnega raziskovanja, ker se mi je zdelo najbolj oprijemljivo in merljivo, kot tudi kvalitativnega. V svoje delo sem vključila pol-strukturiran intervju, ki sem ga izvedla z ravnateljem zasebne osnovne šole in ravnateljico javne osnovne šole. S tem sem želela na drugačen način odgovoriti na določena raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavila in tako pridobiti odgovore, ki imajo drugačno vrednost kot merljivi rezultati pri kvantitativnem delu raziskave. Želela sem preveriti, torej potrditi ali ovreči svoje implicitno in eksplicitno izražene hipoteze oz. raziskovalna vprašanja, ki sem jih postavila ter na osnovi dobljenih rezultatov statistično preveriti statistično pomembnost posameznih razlik glede na celotno populacijo.

Če pogledam na celotno raziskavo samokritično, bi zagotovo lahko rekla, da bi v primeru večjega vzorca in več sodelujočih (večji numerus = N), dobila bolj relevantne in merljive rezultate, ki bi jih lažje in bolj utemeljeno lahko posploševala na celotno populacijo, pa vendar menim, da dobljeni rezultati niso zanemarljivi, prav tako ne njihove vrednosti, kot tudi ne kvalitativni podatki, ki sem jih dobila z intervjujem.

3.2 Vzorec

V svojo raziskavo sem želela vključiti ravnatelje slovenskih javnih osnovnih šol iz 11 mestnih občin, in sicer iz vsake mestne občine po tri ravnatelje. To pomeni, da bi v raziskavo naj bilo na osnovi izpolnjevanja anketnih vprašalnikov vključenih 33 ravnateljev slovenskih javnih osnovnih šol, zraven teh pa še 3 ravnatelji zasebnih osnovnih šol. Dejansko se je na anketne vprašalnike odzvalo 19 ravnateljev slovenskih javnih osnovnih šol in 3 ravnatelji slovenskih zasebnih osnovnih šol, kar pomeni, da je celotni vzorec zajemal 22 posameznikov (N=22).

Veliko sem razmišljala, koliko ravnateljev javnih osnovnih šol vključiti v raziskavo in tako sem se na osnovi determiniranosti majhnega vzorca ravnateljev zasebnih osnovnih šol v našem prostoru odločila za manjši vzorec, da razlika v velikosti

vzorca ravnateljev zasebnih in javnih osnovnih šol ne bi bila prevelika. Izbor ravnateljev oz. osnovnih šol iz mestnih občin je bila naključna, torej iz vsake mestne občine po dve osnovni šole in s tem po dva ravnatelja/ravnateljici. Z njimi sem najprej osebno navezala stik po telefonu, nato pa sem jim vprašalnike po dogovoru poslala osebno na njihovo ime na posamezno šolo. Vsakega ravnatelja/ravnateljico sem vnaprej seznaniła s temo raziskovanja in mu zagotovila anonimnost ter zagotavljanje spoštovanja etičnega kodeksa varovanja osebnih podatkov v sami raziskavi. V skladu s tem sem oblikovala tudi anketni vprašalnik, ki ga prilagam kot prilogo k magistrskemu delu. Vprašalnik vsebuje 18 vprašanj, ki so zaprtega tipa. Na nekatera vprašanja so anketiranci odgovarjali le s potrditvijo ali zanikanjem svojega strinjanja oz. nestrinjanja s posamezno izjavo/trditvijo/postavko. Posamezna vprašanja so imela možnost rangiranja odgovorov v lestvici od 1 do 5. Predvsem pa je pomembno poudariti, da sem v raziskavi lahko izhajala zgolj z vidika mnenj in ocen sodelujočih ravnateljev o posameznih postavkah, kljub temu pa so se posamezne razlike izkazale kot statistično pomembne, kar me je v sami raziskavi, glede na majhnost vzorca, zelo razveselilo in tudi zame osebno ni imelo zanemarljive vrednosti.

S kvalitativnim intervjujem sem se želela bolj osebno približati ravnateljema, ki sta privolila v sodelovanje in tako pridobiti bolj osebne, poglobljene, pristne odgovore, kar menim, da mi je tudi uspelo. Intervjuja sem snemala na diktafon ob vnaprejšnji seznantvi in privolitvi intervjuvancev. Tako sem se jima lahko bolj posvetila in ju osebno nagovorila, ker se nisem ukvarjala s sprotnim zapisom. Nato sem doma opravila transkripcijo posameznega posnetega intervjuja, ki sem jo zabeležila čim bolj dobesedno, da se pomembni podatki morda ne bi izgubili in da bi intervju ohranil čim bolj prvotno obliko in seveda vsebino.

3.3 Hipoteze

Raziskovalna vprašanja

- Ali obstajajo večje razlike med vodenjem in poslovanjem javne osnovne šole in zasebne osnovne šole?

- Ali se ravnatelji oz. direktorji zasebnih osnovnih šol v Sloveniji se pri svojem delu čutijo bolj avtonomne kot ravnatelji javnih osnovnih šol?

Hipoteze

- Vsaka, tako javna kot zasebna osnovna šola, je lahko avtonomna, saj je avtonomija šole odvisna od vodstva šole, njenih zaposlenih in vanjo vključenih subjektov.
- Vodenje in poslovanje se med seboj dopolnjujeta, tako kot se pri ravnatelju tako javne kot zasebne osnovne šole dopolnjujeta vlogi pedagoškega vodje in managerja.
- Ravnatelji osnovnih šol v Sloveniji dajejo večji poudarek opravljanju vloge pedagoškega vodje in manj vlogi poslovanja oz. managerja.

3.4 Rezultati in interpretacija rezultatov kvantitativne raziskave

Vprašanje št. 1

V anketi je sodelovalo 19 ravnateljev javnih in 3 ravnatelji/direktorji zasebnih osnovnih šol, skupaj je bilo sodelujočih torej 22 (N=22).

Vprašanje št. 2

*Pedagoško vodenje je bolj usmerjeno na človeka, na ljudi, ki v šoli pomenijo delovno ali gonilno silo, kader, vrednote, vizijo in poslanstvo, medtem ko menedžment stremi k cilju in delovni učinkovitosti, ki jo doseže z načrtovanjem, organiziranjem in administriranjem ter samo izvedbo oz. izpeljavo načrtovanega dela. Ali se kot **Vi kot ravnatelj vidite bolj v vlogi pedagoškega vodje ali managerja?***

Ravnatelji javnih in zasebnih OŠ so se najprej morali opredeliti, v kakšni vlogi vidijo sebe kot ravnatelja in tako se je 57,89% ravnateljev javnih OŠ videlo v vlogi pedagoškega vodje in managerja hkrati, preostalih 42,11% pa bolj v vlogi pedagoškega vodje. Prav tako se je 66,67% ravnateljev zasebnih OŠ strinjalo z večino ravnateljev javnih OŠ, in sicer so se videli v vlogi pedagoškega vodje in managerja obenem, medtem ko je v deležu 33,3% ravnateljev zasebnih OŠ svojo ravnateljsko funkcijo videlo bolj v vlogi managerja.

Vprašanje št. 3 - Postavke združene

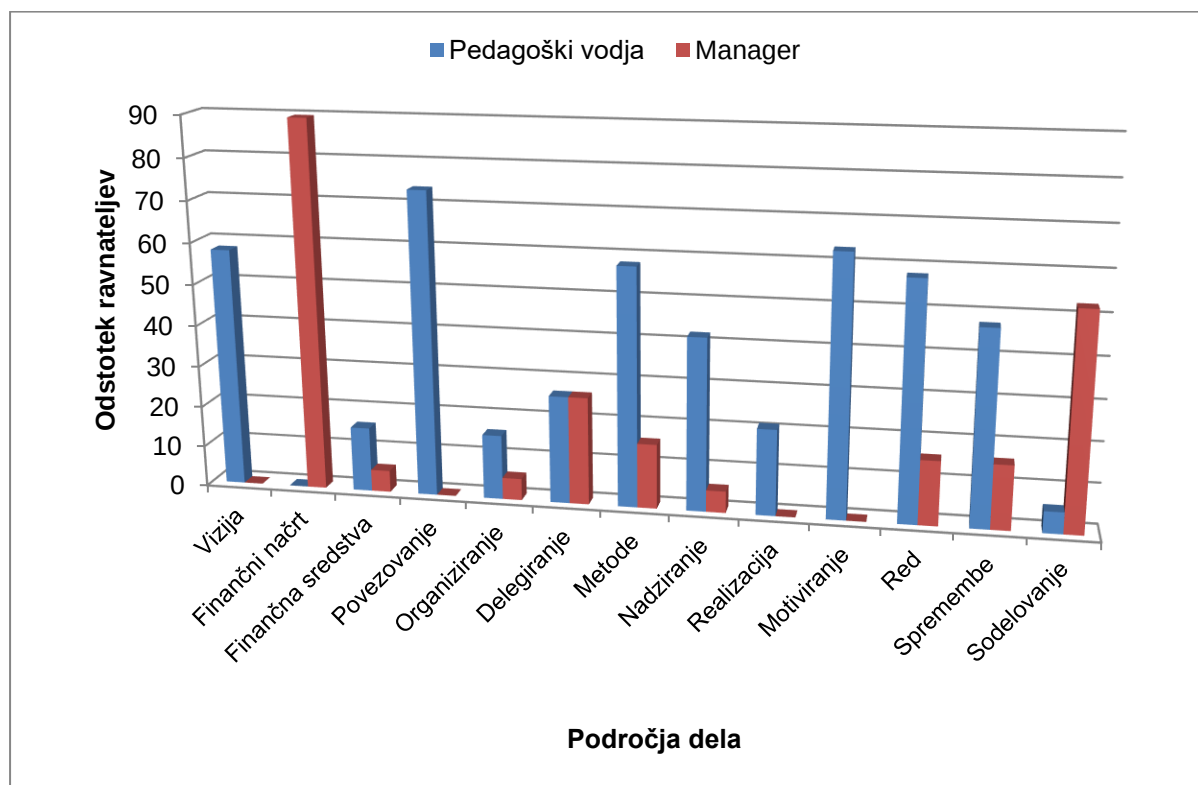
Katere so po Vašem mnenju **naloge/področja dela v vodenju OŠ pri nas**, ki bi jih ravnatelj lahko **opravljal kot pedagoški vodja** in kje ravnatelja vidite v **vlogi managerja**?

Tabela 3.1: Mnenje ravnateljev o pedagoški / managerski obravnavi posameznih področij dela, glede na javne / zasebne šole

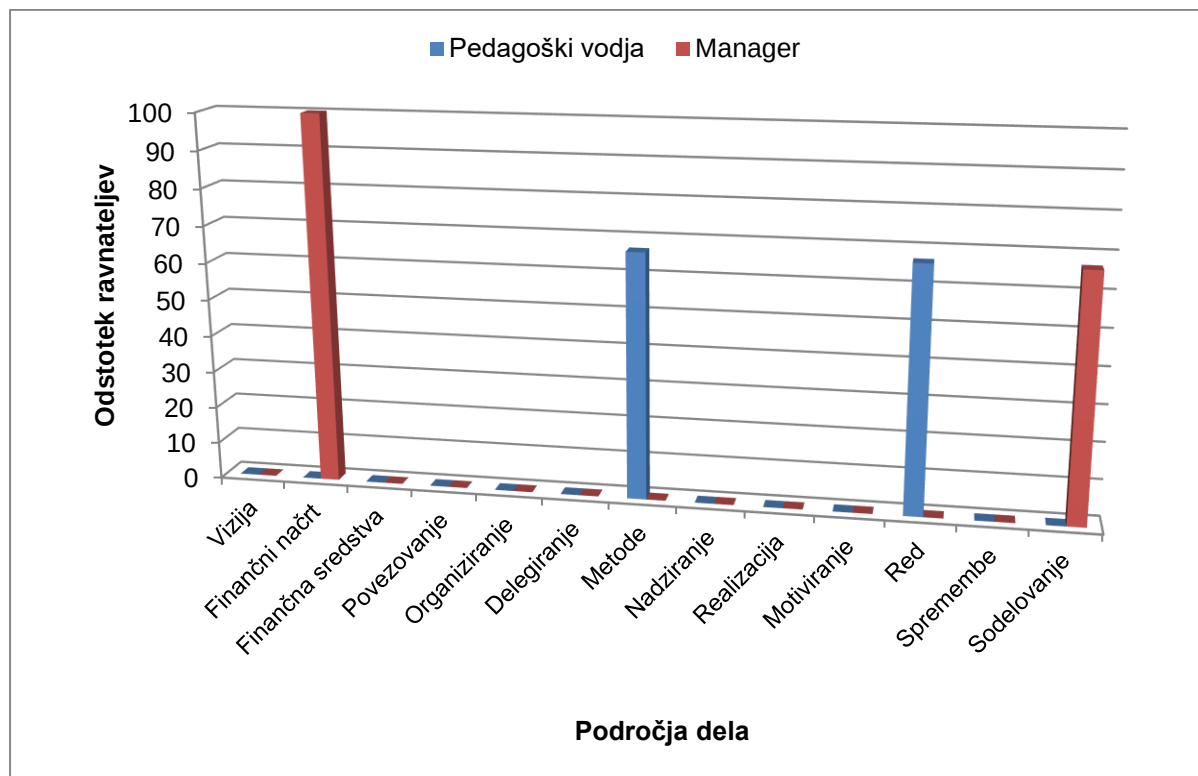
Področje	Šola	Pedagoški vodja		Manager		Oboje	
		f	%	f	%	f	%
Vizija, strategija	Javna	11	57,9	0	0,0	8	42,1
	Zasebna	0	0,0	0	0,0	3	100,0
Finančni načrt	Javna	0	0,0	17	89,5	2	10,5
	Zasebna	0	0,0	3	100,0	0	0,0
Finančna sred.	Javna	3	15,8	1	5,3	15	78,9
	Zasebna	0	0,0	0	0,0	3	100,0
Povezovanje	Javna	14	73,7	0	0,0	5	26,3
	Zasebna	0	0,0	0	0,0	3	100,0
Organiziranje	Javna	3	15,8	1	5,3	15	78,9
	Zasebna	0	0,0	0	0,0	3	100,0
Delegiranje	Javna	5	26,3	5	26,3	9	47,4
	Zasebna	0	0,0	0	0,0	3	100,0
Metode	Javna	11	57,9	3	15,8	5	26,3
	Zasebna	2	66,7	0	0,0	1	33,3
Nadziranje	Javna	8	42,1	1	5,3	10	52,6
	Zasebna	0	0,0	0	0,0	3	100,0
Realizacija	Javna	4	21,1	0	0,0	15	78,9
	Zasebna	0	0,0	0	0,0	3	100,0
Motiviranje	Javna	12	63,2	0	0,0	7	36,8
	Zasebna	0	0,0	0	0,0	3	100,0
Red	Javna	11	57,9	3	15,8	5	26,3
	Zasebna	2	66,7	0	0,0	1	33,3
Spremembe	Javna	9	47,4	3	15,8	7	36,8
	Zasebna	0	0,0	0	0,0	3	100,0
Sodelovanje	Javna	1	5,3	10	52,6	8	42,1
	Zasebna	0	0,0	2	66,7	1	33,3

Opomba. Vizija, strategija = razvijanje vizije in strategije dela; Finančna sred. = načrtovanje in razporejanje finančnih sredstev; Povezovanje = povezovanje ljudi, primarnih in sekundarnih subjektov; Organiziranje = organiziranje dela in zaposlovanja; Delegiranje = delegiranje odgovornosti; Metode = oblikovanje metod in postopkov za spremljanje implementacije; Nadziranje = nadziranje in reševanje problemov; Realizacija = spremljanje in realizacija zastavljenih ciljev; Motiviranje = motiviranje zaposlenih; Red = ustvarjanje reda in discipline; Spremembe = uvajanje sprememb; Sodelovanje = sodelovanje z ustanoviteljem. Javna šola = mnenje ravnateljev javnih OŠ (N=19); Zasebna šola = mnenje ravnateljev zasebnih šol (N=3).

Graf 3.1: Mnenje ravnateljev javnih OŠ, o pedagoški / managerski obravnavi posameznih področij dela, glede na javne / zasebne šole



Graf 3.2: Mnenje ravnateljev zasebnih OŠ, o pedagoški / managerski obravnavi posameznih področij dela, glede na javne / zasebne šole



57,9% ravnateljev javnih osnovnih šol (nadalje javnih OŠ) se strinja, da mora ravnatelj nastopati v vlogi pedagoškega vodje kadar gre za razvijanje vizije in strategije dela in 42,1% je tistih ravnateljev javnih OŠ, ki menijo, da mora pri tem imeti dobre sposobnosti tako pedagoškega vodje kot managerja. V celoti, govorim o 100%, ravnatelji zasebnih osnovnih šol (nadalje zasebnih OŠ) menijo, da je razvijanje vizije in strategije neke osnovne šole tako v domeni pedagoškega vodje kot tudi managerja. Visok odstotek, in sicer 89,1% ravnateljev javnih OŠ meni, da mora ravnatelj bolj delovati kot manager, kadar govorimo o oblikovanju finančnega načrta, prav tako se z njimi v 100% strinjajo ravnatelji zasebnih OŠ. Ko pa gre za dejansko razporejanje finančnih sredstev in še prej načrtovanje letih, pa je kar 78,9% ravnateljev javnih OŠ mnenja, da morajo pri tem uporabljati znanja in veščine tako pedagoških vodij kot tudi managerjev. V celoti (100%) se z njimi strinjajo ravnatelji zasebnih OŠ. Osebnostno menim, da gre tukaj za diskrepanco, saj sem mnenja, da naj bi samo načrtovanje finančnega plana naj bilo v skladu s samim izvajanjem le-tega, prav tako naj bi se pokrivali funkciji pedagoškega vodje in managerja. Morda je tukaj prišlo do svojstvenega razumevanja in interpretacije ravnateljev, lahko pa dejansko za različno dojetje opravljanja posamezne funkcije, eno je torej vizija in drugo realizacija letih. Do različnih mnenj prihaja tudi kar se tiče postavke povezovanja ljudi, primarnih in sekundarnih subjektov. Ravnatelji javnih OŠ so v 73,7% mnenja, da gre predvsem za opravljanje ravnateljeve funkcije pedagoškega vodje, 26,3% jih je mnenja, da gre za oboje, vidijo pri tem torej ravnatelja, v našem primeru sebe, v vlogi pedagoškega vodje in obenem managerja. S tem se v popolnosti (100%) strinjajo ravnatelji zasebnih OŠ. Kar se tiče organiziranja samega dela in zaposlovanja, torej kadrovanja, so ravnatelji zasebnih OŠ enotni, in sicer se strinjajo, da mora ravnatelj ravnati kot pedagoški vodja in manager hkrati. V veliki večini, 78,9%, se z njimi strinjajo ravnatelji javnih OŠ, vendar jih je 15,8% mnenja, da lahko ravnajo le kot pedagoški vodje in 5,3% je tistih ravnateljev javnih OŠ, ki pravijo, da se pri opravljanju te funkcije vidijo bolj kot managerji. Sama bi rekla, da je s kadrovanjem povezano tudi delegiranje odgovornosti zaposlenim strokovnim delavcem, kar potrjujejo s svojim mnenjem tudi ravnatelji zasebnih OŠ (100%), medtem ko so mnenja ravnateljev javnih OŠ deljena, in sicer jih je 26,3% bolj za funkcijo pedagoškega vodje in enak odstotek tistih, ki menijo, da morajo pri tem biti bolj spretni kot managerji. 47,4% ravnateljev javnih

OŠ se pri tej postavki strinja z ravnatelji zasebnih OŠ. Kar se tiče spremljanja implementacije novih metod in tehnik ter samega napredka in razvoja neke osnovne šole, so ravnatelji v večini mnenja, da izhajajo iz funkcije pedagoškega vodje, in sicer ravnatelji javnih OŠ podpirajo to mnenje v 57,9% in ravnatelji zasebnih OŠ v 66,7%. 33,3% jih je mnenja, da mora ravnatelj delovati tako z vidika pedagoškega vodje kot tudi managerja, medtem, ko je preostanek ravnateljev javnih OŠ deljenega mnenja, in sicer je 26,3% tistih, ki se strinjajo s 33,3% ravnateljev zasebnih OŠ, preostanek, torej 15,8% meni, da pri tej postavki izhajajo zgolj iz funkcije managerja. V celoti, torej v 100% so ravnatelji zasebnih OŠ enotnega mnenja, kar se tiče nadziranja in reševanja problemov, spremljanja in realizacije zastavljenih ciljev ter uvajanja sprememb v že obstoječi sistem, in sicer pri tem podpirajo uporabo znanj pedagoškega vodje in managerja obenem, prav tako so enakega mnenja pri postavki nudenja motivacije zaposlenim strokovnim delavcem s strani ravnatelja. Pri teh štirih postavkah se v celoti z njimi ne strinjajo ravnatelji javnih OŠ, pravzaprav v večini podpirajo ravnatelja kot pedagoškega vodjo v izvajanju funkcij motivatorja svojih zaposlenih (63,2%) ter uvajanju sprememb (47,4%). Pri izvajanju nadzora in reševanja nastalih težav ter spremljanju in realizaciji zastavljenih ciljev se v 52,6% in 78,9% ravnatelji javnih OŠ strinjajo, da mora ravnatelj izhajati iz funkcije pedagoškega vodje in managerja. Ustvarjanje reda in discipline naj bi bila bolj domena ravnatelja v vlogi pedagoškega vodje, kar podpira 57,9% ravnateljev javnih OŠ in 66,7% ravnateljev zasebnih OŠ. Nasprotno pa se pri sodelovanju z ustanoviteljem vidijo bolj v vlogi managerja tako ravnatelji javnih OŠ (52,6%), kot tudi ravnatelji zasebnih OŠ (66,7%).

Vprašanje št. 4

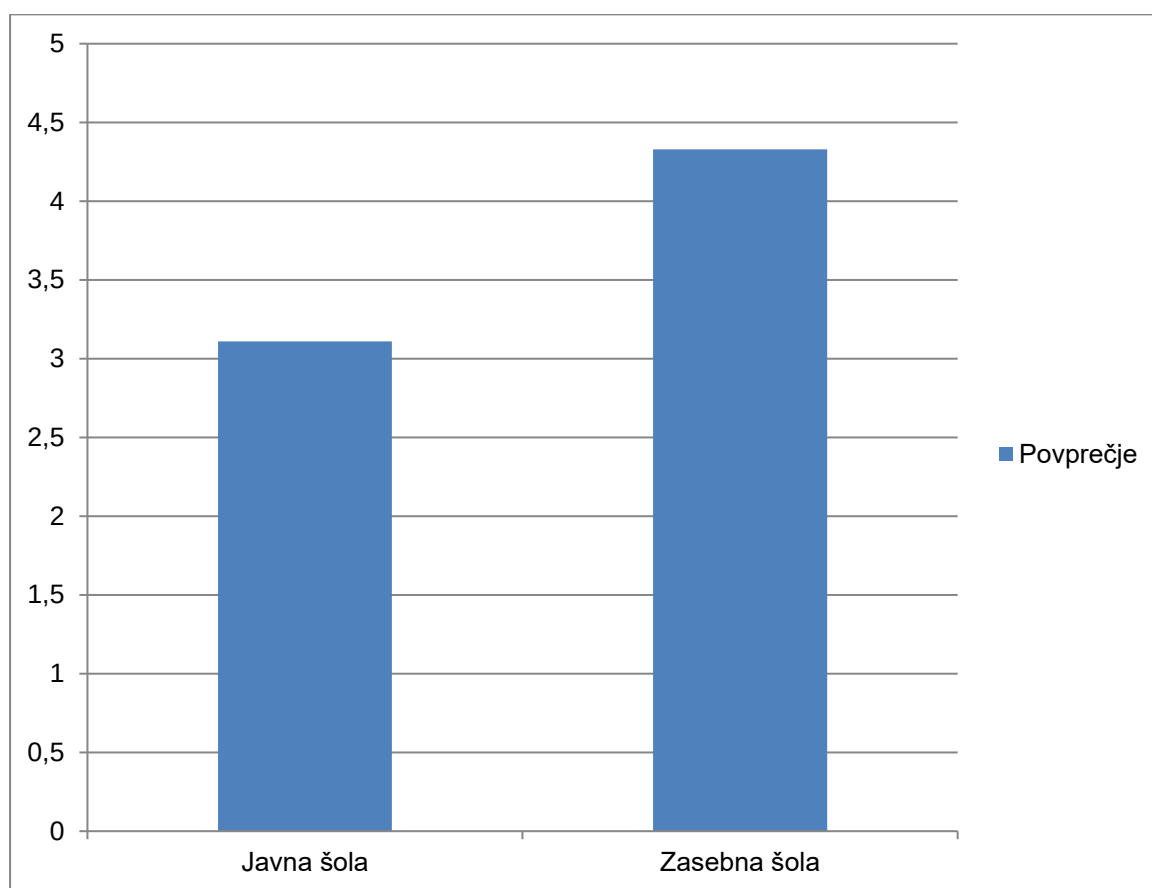
Ocenite, v **kolikšni meri** se pri svojem ravnateljskem delu počutite **avtonomnega!**

Tabela 3.2: Ocena lastne avtonomnosti pri delu ravnateljev javnih in zasebnih šol

Šola	min	max	M	SD	U	p
Javna	1	4	3,11	0,81	11,00	0,07
Zasebna	3	5	4,33	1,16		

Opomba. Javna šola = mnenje ravnateljev javnih OŠ (N=19); Zasebna šola = mnenje ravnateljev zasebnih šol (N=3).

Graf 3.3: Ocena lastne avtonomnosti pri delu ravnateljev javnih in zasebnih šol



Pri odgovoru na to vprašanje so ravnatelji javnih in zasebnih OŠ morali oceniti lastno avtonomnost oz. koliko se sami počutijo pri opravljanju svojega dela avtonomni. Ocenjevalna lestvica je zajemala 5 stopenj, pri čemer je ocena 1 pomenila, da se pri svojem delu sploh ne počutijo avtonomni in najvišja ocena 5, da se pri svojem delu vedno počutijo avtonomni. Ravnatelji so pri tem odgovoru najvišjo oceno postavili oceno 4, torej da se pri svojem delu skoraj vedno počutijo avtonomni, medtem ko so ravnatelji zasebnih OŠ svojo avtonomnost ocenjevali tudi z oceno 5. Srednja vrednost ocene lastne avtonomnosti (M) ravnateljev javnih OŠ znaša 3,11, medtem ko se ravnatelji zasebnih OŠ glede lastne avtonomnosti višje ocenjujejo, in sicer znaša srednja vrednost njihovih ocen 4,33 in je za več kot eno oceno višja. Iz tega lahko sklepamo, da lahko ravnatelji zasebnih OŠ ravnaajo bolj avtonomno kot ravnatelji javnih OŠ, vsaj tako ocenjujejo sami in menim, da njihovo mnenje pri tem sicer ni statistično pomembno, vendar nikakor ni zanemarljivo.

Vprašanje št. 5:

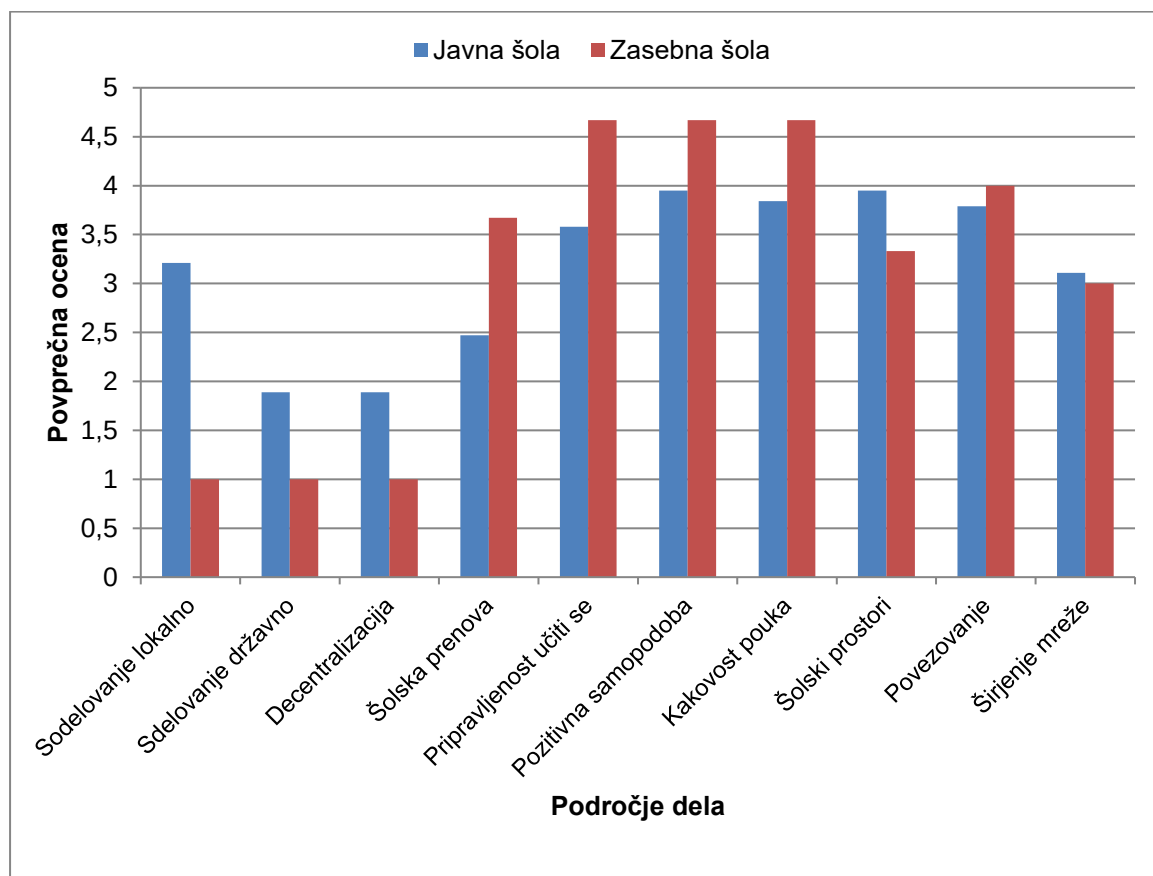
Ocenite, **kako pogosto** se pri spodaj **navedenih nalogah/področjih počutite pri svojem delu** (v ravnateljski funkciji) **avtonomnega!**

Tabela 3.3: Ocena lastne avtonomnosti ravnateljev javnih in zasebnih šol, po posameznih področjih dela

	Šola	min	max	M	SD	U	p
Sodelovanje lokalno	Javna	2	5	3,21	0,98	0,00	0,005
	Zasebna	1	1	1,00	0,00		
Sodelovanje državno	Javna	1	4	1,89	0,81	9,00	0,042
	Zasebna	1	1	1,00	0,00		
Decentralizacija	Javna	1	4	1,89	1,74	7,50	0,024
	Zasebna	1	1	1,00	0,00		
Šolska prenova	Javna	1	4	2,47	0,84	18,50	0,304
	Zasebna	1	5	3,67	2,31		
Pripravljenost učiti se	Javna	3	5	3,58	0,61	15,50	0,174
	Zasebna	3	5	4,67	0,58		
Pozitivna samopodoba	Javna	3	5	3,95	0,62	12,00	0,073
	Zasebna	4	5	4,67	0,58		
Kakovost pouka	Javna	2	5	3,84	0,83	12,50	0,102
	Zasebna	4	5	4,67	0,58		
Šolski prostori	Javna	2	5	3,95	0,91	19,50	0,364
	Zasebna	2	4	3,33	1,16		
Povezovanje	Javna	3	5	3,79	0,86	22,50	0,539
	Zasebna	4	4	4,00	0,00		
Širjenje mreže	Javna	1	5	3,11	1,15	28,50	1,00
	Zasebna	3	3	3,00	0,00		

Opomba. Sodelovanje lokalno = sodelovanje pri šolski politiki na lokalnem nivoju; Sodelovanje državno = sodelovanje pri šolski politiki na državnem nivoju; Decentralizacija = decentralizacija šolske politike in financiranja; Šolska prenova = šolska oz. kurikularna prenova; Pripravljenost učiti se = od drugih šol; Pozitivna samopodoba = učencev in učiteljev; Šolski prostori = razpolaganje s šolskimi prostori; Povezovanje = dogovarjanje in interesno povezovanje med šolo in partnerskimi ustanovami; Širjenje mreže = širjenje mreže šol. Javna šola = mnenje ravnateljev javnih OŠ (N=19); Zasebna šola = mnenje ravnateljev zasebnih šol (N=3).

Graf 3.4: Ocena lastne avtonomnosti ravnateljev javnih in zasebnih šol, po posameznih področjih dela



Pri postavljanju ocene lastne avtonomnosti ravnateljev javnih in zasebnih OŠ po posameznih področjih dela, so ravnatelji različno razmišljali. Kar nekaj podatkov se je izkazalo kot statistično pomembnih, kar pomeni, da bi jih ne glede na majhnost vzorca, lahko prenesli na celotno populacijo ravnateljev slovenskih osnovnih šol. Svojo avtonomnost so po posameznih področjih lahko ocenjevali na ocenjevalni lestvici od 1 do 5, pri čemer so vrednosti imele pomensko enaka izhodišča, kot vrednosti/ocene pri prejšnjem vprašanju. Statistično pomembni podatki so se tako izkazali pri sodelovanju ravnateljev pri šolski politiki na lokalnem nivoju ($p = 0,005$), prav tako pri sodelovanju pri politiki na državnem nivoju ($p = 0,042$), statistično pomembnost je mogoče zaznati tudi iz ocene avtonomnega delovanja ravnateljev javnih in zasebnih OŠ na področju decentralizacije šolske politike in financiranja osnovnošolske vzgoje in izobraževanja ($p = 0,024$). Iz same ocene avtonomnega delovanja pa je mogoče razbrati, da svoje sodelovanje z lokalno skupnostjo in državo slabo ocenjujejo ravnatelji zasebnih OŠ, ki pravijo, da se pri tem nikoli ne počutijo avtonomni ($M =$

1,00), medtem ko se ravnateljji javnih OŠ počutijo bolj avtonomni na področju sodelovanja na lokalnem nivoju ($M = 3,21$), na nivoju države pa ocenjujejo svojo avtonomnost s povprečno oceno $M = 1,89$. Enako svojo avtonomnost in sodelovanje ravnateljji ocenjujejo na področju decentralizacije šolske politike in financiranja, ravnateljji javnih OŠ s povprečno vrednostjo $M = 1,89$ in ravnateljji zasebnih OŠ s povprečno vrednostjo $M = 1,00$, pri čemer sporočajo, da se na tem področju nikoli ne počutijo avtonomne. Morda ne bi bilo slabo, če bi na tej točki ravnateljji, vključeni v raziskavo, imeli prostor povedati, zakaj je to tako, torej razloge za svojo ne-avtonomijo in vrednostjo lastnega zadovoljstva pri tem, vendar jih po tem nisem vprašala in sem s tem morda zamudila pomemben podatek, ki bi lahko pripomogel k boljši oz. drugačni interpretaciji podatkov. Na večini ostalih postavkah oz. posameznih področjih dela se ravnateljji zasebnih OŠ ocenjujejo kot bolj avtonomne, kot ravnateljji javnih OŠ, in sicer so to področja šolske oz. kurikularne prenove (M ocene lastne avtonomnosti ravnateljev zasebnih OŠ je 3,67, ravnateljev javnih OŠ pa 2,47); področje pripravljenosti učiti se od drugih (M ocene lastne avtonomnosti ravnateljev zasebnih OŠ je 4,67, ravnateljev javnih OŠ pa 3,58); prav tako višje ocenjujejo pozitivno samopodobo učencev in učiteljev ravnateljji zasebnih OŠ ($M = 4,67$), kot ravnateljji javnih OŠ ($M = 3,95$). Svojo avtonomnost postavljajo v ospredje ravnateljji zasebnih OŠ glede svojega vpliva na kakovost pouka ($M = 4,67$) pred ravnateljji javnih OŠ ($M = 3,84$), prav tako tudi na področju dogovarjanja in interesnega povezovanja šole in njenih partnerskih ustanov (M ocene lastne avtonomnosti ravnateljev zasebnih OŠ je 4,00, ravnateljev javnih OŠ pa 3,79). Ravnateljji javnih OŠ ocenjujejo višje svojo avtonomnost na področju razpolaganja s šolskimi prostori in infrastrukturo v celoti ($M = 3,95$), ravnateljji zasebnih OŠ jo ocenjujejo nekoliko nižje s srednjo vrednostjo $M = 3,33$. Tako tudi na področju širjenja mreže ravnateljji javnih OŠ kotirajo nekoliko višje ($M = 3,11$), kot ravnateljji zasebnih OŠ ($M = 3,00$).

Vprašanje št. 6

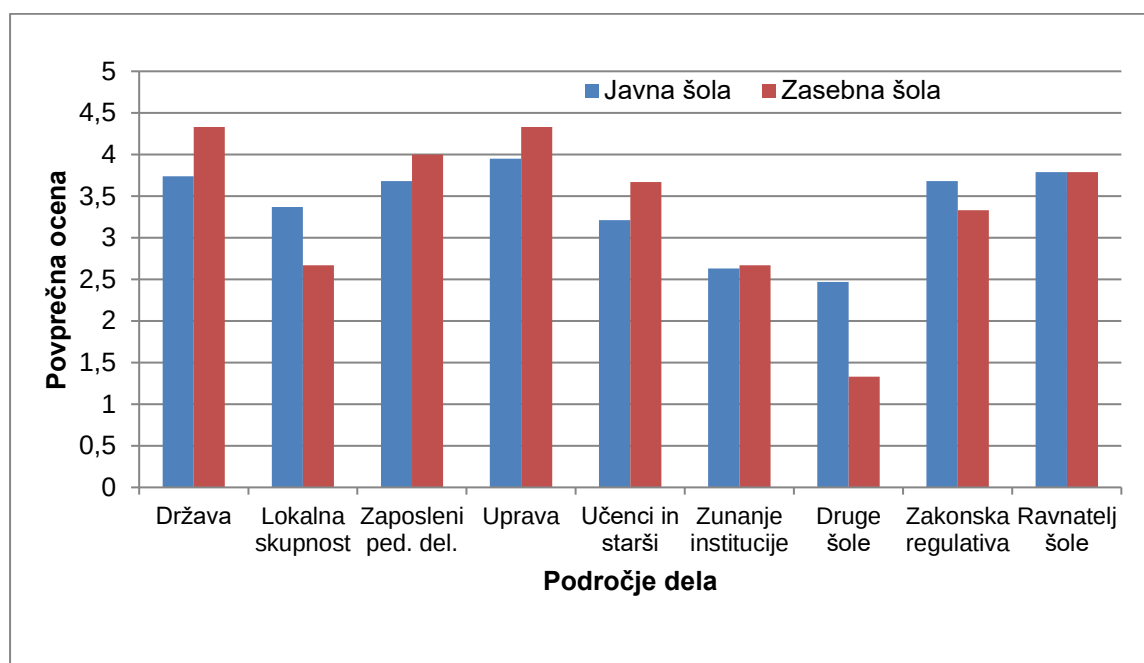
Ocenite, v **kolikšni meri** je po vašem mnenju **avtonomija posamezne šole odvisna** od posameznih dejavnikov/subjektov, **navedenih** v razpredelnici!

Tabela 3.4: Ocena odvisnosti avtonomije šole od posameznih dejavnikov, ravnateljev javnih / zasebnih šol

	Šola	min	max	M	SD	U	p
Država	Javna	2	5	3,74	0,81	16,50	0,213
	Zasebna	4	5	4,33	0,58		
Lokalna skupnost	Javna	1	5	3,37	0,90	17,00	0,242
	Zasebna	2	4	2,67	1,16		
Zaposleni ped. del.	Javna	2	5	3,68	0,82	21,00	0,434
	Zasebna	4	4	4,00	0,00		
Uprava	Javna	3	5	3,95	0,78	20,50	0,411
	Zasebna	4	5	4,33	0,58		
Učenci in starši	Javna	2	5	3,21	0,98	18,00	0,279
	Zasebna	3	4	3,67	0,58		
Zunanje institucije	Javna	1	4	2,63	0,76	27,00	0,877
	Zasebna	2	4	2,67	1,16		
Druge šole	Javna	1	5	2,47	1,02	9,50	0,057
	Zasebna	1	2	1,33	0,58		
Zakonska regulativa	Javna	2	5	3,68	1,16	21,00	0,451
	Zasebna	3	4	3,33	0,58		
Ravnatelj šole	Javna	2	5	3,79	0,98	23,00	0,584
	Zasebna	2	5	4,00	1,73		

Opomba. Zaposleni ped. del. = zaposleni pedagoški delavci; zunanje institucije = zunanje sodelovalne institucije; Zakonska regulativa = zakonske in podzakonske regulative. Javna šola = mnenje ravnateljev javnih OŠ (N=19); Zasebna šola = mnenje ravnateljev zasebnih šol (N=3).

Graf 3.5: Ocena odvisnosti avtonomije šole od posameznih dejavnikov, ravnateljev javnih / zasebnih šol



Z najvišjo oceno oz. povprečno vrednostjo ocene med 4 in 5, pri čemer je najvišja možna ocena 5, ki pomeni, da je avtonomija šole vedno odvisna od določene postavke, so ravnatelji zasebnih OŠ ocenili naslednje postavke, tem pa so z visoko oceno, in sicer s povprečjem med 3 in 4, sledili ravnatelji javnih OŠ: ravnatelji zasebnih OŠ so s povprečno oceno $M = 4,33$ bili mnenja, da je avtonomija posamezne šole zelo pogosto do skoraj vedno odvisna od države in vodilnega kadra posamezne šole oz. njene uprave, z njimi so podobno razmišljali z nekoliko nižjo povprečno oceno $M = 3,74$ in $M = 3,95$ ravnatelji javnih OŠ. S povprečno oceno $M = 4,00$ so ocenili odvisnost avtonomije šole od zaposlenih pedagoških delavcev kot tudi ravnatelja posamezne šole ravnatelji zasebnih OŠ, sledili so jim z ocenama $M = 3,68$ in $M = 3,79$ ravnatelji javnih OŠ, oboji so torej mnenja, da je avtonomija šole zelo pogosto posledično odvisna od dveh slednjih postavk oz. dejavnikov. Dokaj visoko stopnjo odvisnosti avtonomije od učencev in njihovih staršev ter zakonske in podzakonske regulative ocenjujejo tako eni kot drugi ravnatelji, in sicer s povprečno oceno med 3 in 4, torej da so slednje postavke (med) dokaj pogosto ali zelo pogosto v odvisnem odnosu. Z zelo podobno povprečno oceno ocenjujejo odvisnost avtonomije posamezne šole od zunanjih sodelovalnih institucij, in sicer ravnatelji javnih OŠ s povprečno oceno $M = 2,63$ in ravnatelji zasebnih OŠ s povprečjem $M = 2,67$, kar pomeni, da se s svojo oceno nagibajo k dokaj pogosti odvisnosti. Različnega mnenja, s približno diskrepanco ene ocene, so ravnatelji, kar se tiče ocenitve avtonomije šole v odnosu do drugih šol in lokalne skupnosti. Višje ta odnos v smislu odvisnosti ocenjujejo ravnatelji javnih OŠ, nižje pa torej ravnatelji zasebnih OŠ, kar je razvidno iz grafa 3.5.

Vprašanje št. 7

*Kje vidite **prednosti javnega** in kje **zasebnega osnovnega šolstva** pri nas?*

Tabela 3.5: Ocena prednosti javnega in zasebnega osnovnega šolstva, ravnateljev javnih / zasebnih šol

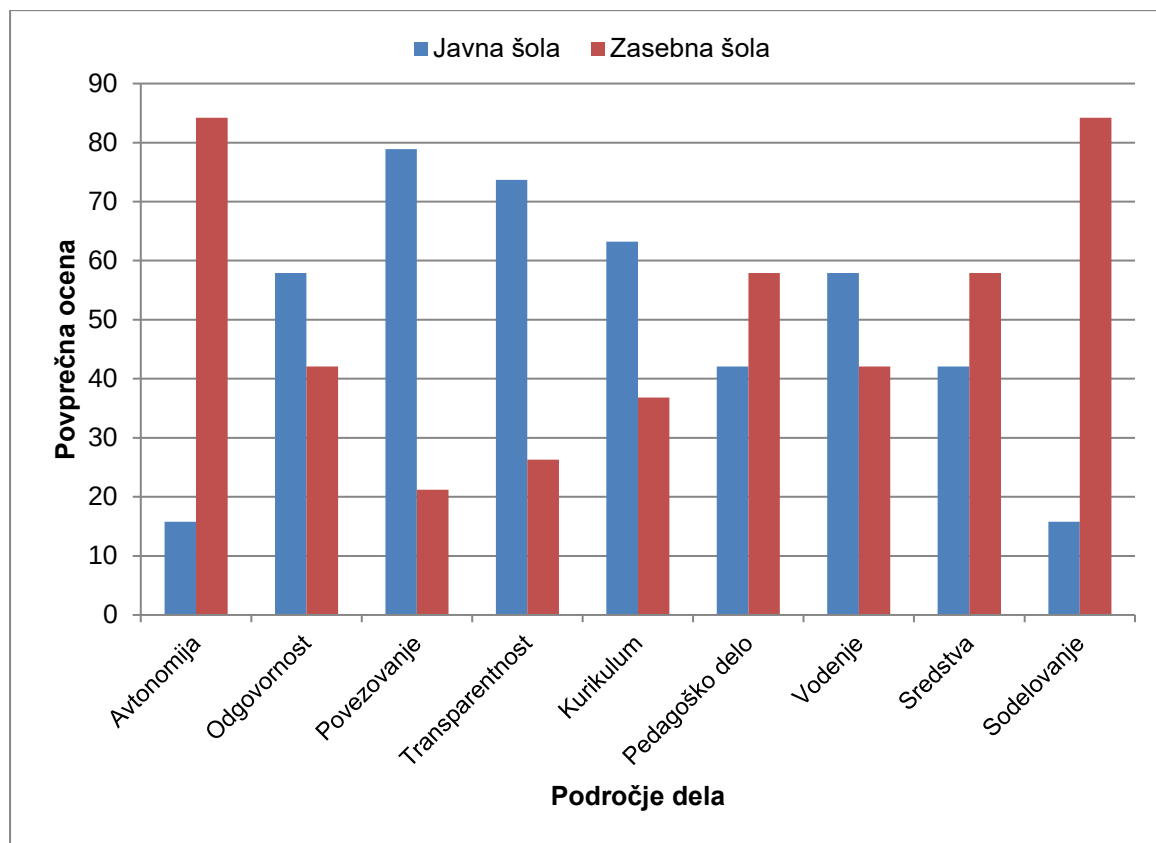
	Ravnatelj	O javni šoli		O zasebni šoli		χ^2	p
		f	%	f	%		
Avtonomija	Javne šole	3	15,8	16	84,2	0,548	0,459
	Zasebne šole	0	0,0	3	100,0		
Odgovornost	Javne šole	11	57,9	8	42,1	3,474	0,062

	Zasebne šole	0	0,0	3	100,0		
Povezovanje	Javne šole	15	78,9	4	21,2	2,718	0,099
	Zasebne šole	1	33,3	2	66,7		
Transparentnost	Javne šole	14	73,7	5	26,3	0,064	0,800
	Zasebne šole	2	66,7	1	33,3		
Kurikulum	Javne šole	12	63,2	7	36,8	4,168	0,041
	Zasebne šole	0	0,0	3	100,0		
Pedagoško delo	Javne šole	8	42,1	11	57,9	1,985	0,159
	Zasebna šola	0	0,0	3	100,0		
Vodenje	Javne šole	11	57,9	8	42,1	3,474	0,062
	Zasebne šole	0	0,0	3	100,0		
Sredstva	Javne šole	8	42,1	11	57,9	3,474	0,062
	Zasebne šole	3	100,0	0	0,0		
Sodelovanje	Javne šole	3	15,8	16	84,2	0,548	0,459
	Zasebne šole	0	0,0	3	100,0		

Opomba. Avtonomija = večja avtonomija; Odgovornost = večja odgovornost; Povezovanje = boljše povezovanje navzven z zunanjim okoljem; Transparentnost = večja transparentnost; Kurikulum = boljši kurikulum; Pedagoško delo = kvalitetnejše pedagoško delo; Vodenje = kvalitetnejše vodenje; Sredstva = boljše financiranje in upravljanje s sredstvi ter razporejanje le-teh; Sodelovanje = boljše in lažje sodelovanje z učenci in starši. Javna šola = mnenje ravnateljev javnih OŠ (N=19); Zasebna šola = mnenje ravnateljev zasebnih šol (N=3).

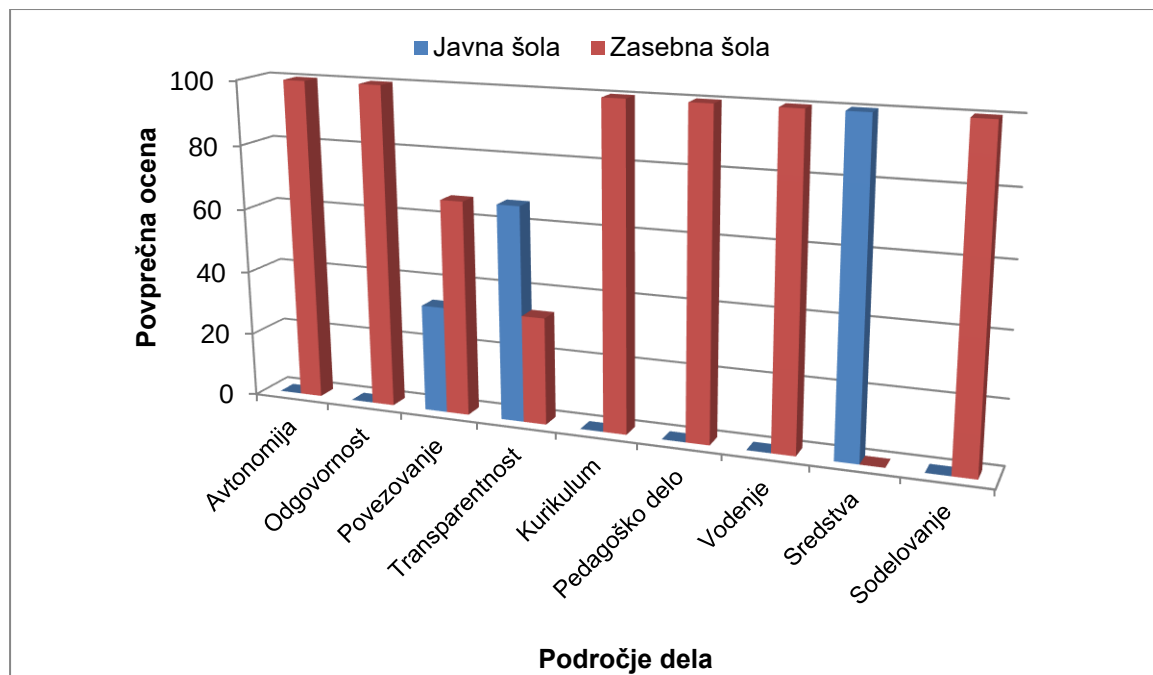
Mnenje javne šole

Graf 3.6: Ocena prednosti javnega in zasebnega osnovnega šolstva, ravnateljev šol



Mnenje zasebne šole

Graf 3.7: Ocena prednosti javnega in zasebnega osnovnega šolstva, ravnateljev šol



Ravnatelji so ocenjevali po posameznih postavkah, kje vidijo prednosti javnega in zasebnega osnovnega šolstva pri nas. Ravnatelji zasebnih OŠ se kar na 6 od 9 postavk strinjajo v celoti (100%), da ima zasebna šola večjo prednost kot javna OŠ, in sicer gre za naslednje postavke: večja avtonomija, večja odgovornost, boljši šolski kurikulum, kvalitetnejše pedagoško delo, kvalitetnejše vodenje ter boljše in lažje sodelovanje z učenci in njihovimi starši. Kar se tiče večje avtonomije in boljšega ter lažjega sodelovanja z učenci in njihovimi starši se v veliki večini (84,2%) strinjajo tudi ravnatelji javnih OŠ. Slednji prav tako menijo, da ima prednost zasebna OŠ na področju kvalitetnejšega pedagoškega dela in boljšega financiranja in upravljanja s sredstvi ter razporejanja le-teh (57,9%), medtem ko so ravnatelji zasebnih OŠ v celoti (100%) mnenja, da so javne OŠ v boljšem položaju, kar se tiče zadnje omenjene postavke, in sicer financiranja in upravljanja ter razporejanja sredstev. Transparentnost je tista, ki jo tako eni kot drugi ravnatelji kot boljšo in večjo, torej kot prednost pripisujejo javnim OŠ. Večjo odgovornost, boljše povezovanje z zunanjim okoljem, boljši šolski kurikulum in kvalitetnejše vodenje, to so postavke, ki jih prednostno navajajo ravnatelji v večini za svoje šole, torej ravnatelji javnih OŠ pripisujejo te postavke kot prednost v večini za javne OŠ in ravnatelji zasebnih OŠ le-te prednostno navajajo za

zasebne OŠ. Kot statistično pomemben podatek lahko izluščimo področje šolskega kurikuluma, kjer je viden podatek $p = 0,041$.

Vprašanje št. 8

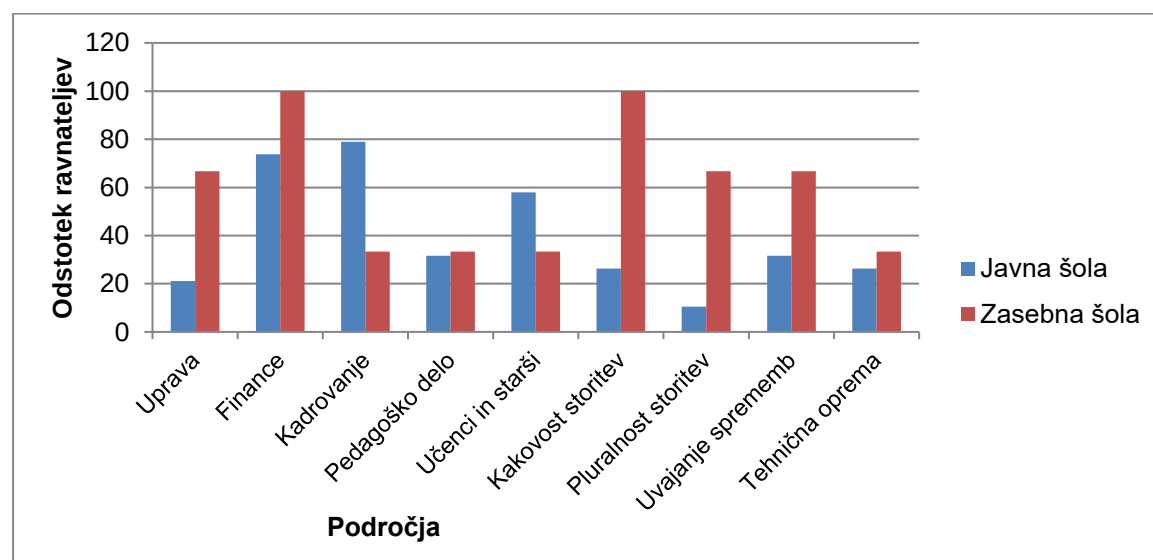
Obkrožite vsa tista **področja**, za katera menite, da so **razlike** med zasebno in javno osnovno šolo pri nas **najbolj vidne oz. občutne!**

Tabela 3.6: Ocena področij, kjer so razlike med zasebno in javno OŠ pri nas najbolj vidne, ravnateljev javnih / zasebnih šol

Področja	Javna šola		Zasebna šola	
	f	%	f	%
Uprava	4	21,1	2	66,7
Finance	14	73,7	3	100,0
Kadrovanje	15	78,9	1	33,3
Pedagoško delo	6	31,6	2	33,3
Učenci in starši	11	57,9	1	33,3
Kakovost storitev	5	26,3	3	100,0
Pluralnost storitev	2	10,5	2	66,7
Uvajanje sprememb	6	31,6	2	66,7
Tehnična oprema	5	26,3	1	33,3

Opomba. Javna šola = mnenje ravnateljev javnih OŠ (N=19); Zasebna šola = mnenje ravnateljev zasebnih šol (N=3).

Graf 3.8: Ocena področij, kjer so razlike med zasebno in javno OŠ pri nas najbolj vidne, ravnateljev javnih / zasebnih šol



Pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov hkrati. Vsi ravnatelji zasebnih OŠ (100%) se strinjajo oz. so mnenja, da so pri nas najbolj vidne oz. občutne razlike med javnimi in zasebnimi OŠ na področju upravljanja s financami in kakovostjo storitev. V 66,7% se ravnatelji zasebnih OŠ strinjajo, da so najbolj opazne razlike na področju uprave, pluralnosti storitev ter uvajanja sprememb, torej novosti v šolski sistem, program, kurikulum. V 33,3% so si enotni, da so razlike med javnimi in zasebnimi OŠ pri nas vidne na področju kadrovanja, samega pedagoškega dela, učencev, ki obiskujejo šolo in njihovih staršev ter tehnične opreme šole. Ker ni bilo posebne postavke, pri kateri bi anketiranci lahko odgovorili, na kakšen način vidijo razlike, ali menijo, da se šole razlikujejo v pozitivno ali negativno smer, tega žal sama ne morem sklepati. Ob tem lahko le razmišljam, da so tudi anketiranci videli omenjene razlike v pozitivni smeri napredka oz. razvoja, torej neke pozitivne konkurenčnosti, vsaj tako sem jih pri njihovem razmišljanju želela usmeriti. Največ ravnateljev javnih OŠ je menilo, da so najbolj opazne razlike na področju kadrovanja, kar 78,9%, 73,7% je bilo tistih, ki so najbolj opazne razlike videli na področju finančnega poslovanja in 57,9% tistih, ki so se strinjali, da so učenci, ki so v posamezno šolo, najsi bo to javna OŠ ali zasebna OŠ, vpisani in njihovi starši tisti, ki predstavljajo vidno razliko. Manjši odstotek (31,6%) je tistih ravnateljev javnih OŠ, ki opazijo eno od največjih razlik na področju samega pedagoškega dela in uvajanja sprememb/novosti, 26,3% jih je mnenja, da so velike razlike vidne glede kakovosti storitev in same tehnične opremljenosti javne šole v nasprotju z zasebno. 21,1% ravnateljev javnih OŠ vidijo razlike v upravi in 10,5% v pluralnosti storitev. Kot sem že povedala, ne vem, ali ravnatelji javnih OŠ in ravnatelji zasebnih OŠ govorijo v prid javni ali zasebni osnovni šoli, ali postavljajo, kar se tiče razlik, v ospredje eno ali drugo šolo, zato bi kot samokritično lahko sklepala, da temu vprašanju manjka pomembna postavka, preko katere bi lahko bolj natančno prepoznali in uvideli mnenje ravnateljev, kar se tiče prepoznavanja posameznih razlik javne ali zasebne OŠ.

Vprašanje št. 9

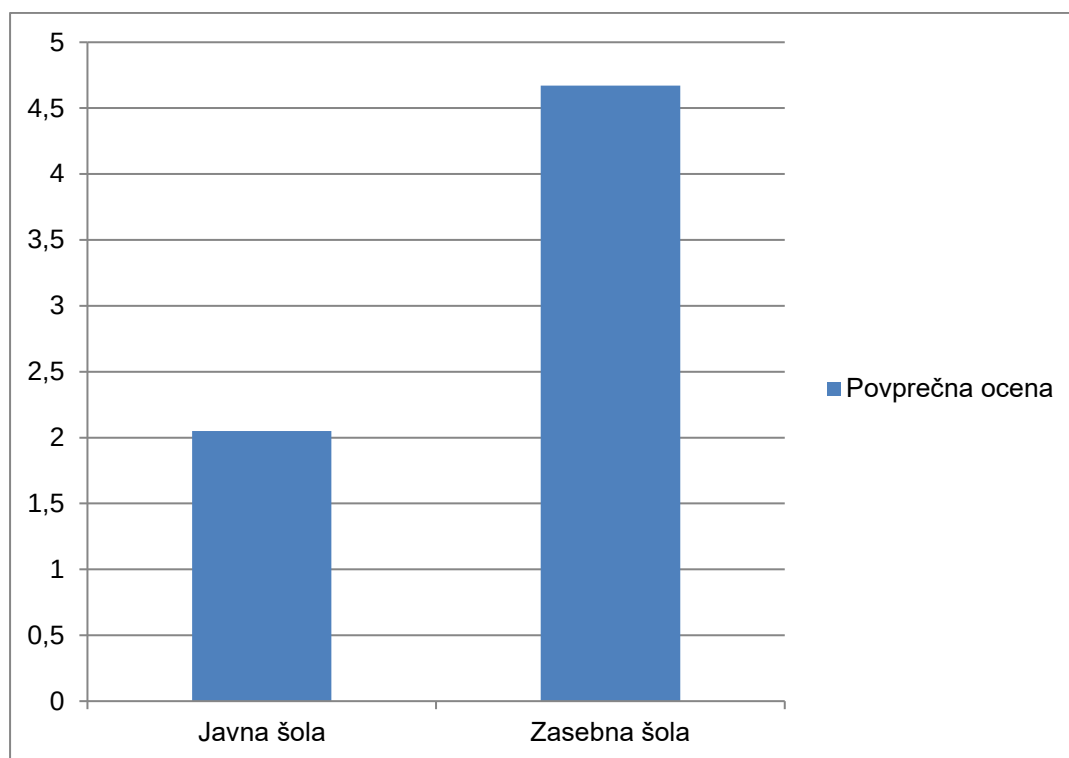
Ocenite, v **kolikšni meri** so po Vašem mnenju **zasebne osnovne šole** v Sloveniji **potrebne!**

Tabela 3.7: Ocena ravnateljev javnih / zasebnih šol o potrebnosti zasebnih OŠ

Šola	min	max	M	SD	U	p
Javna	1	5	2,05	0,91	2,00	0,05
Zasebna	4	5	4,67	0,58		

Opomba. Javna šola = mnenje ravnateljev javnih OŠ (N=19); Zasebna šola = mnenje ravnateljev zasebnih šol (N=3).

Graf 3.9: Ocena ravnateljev javnih / zasebnih šol o potrebnosti zasebnih OŠ



Anketiranci so pri tem vprašanju svoje mnenje o potrebnosti zasebnih OŠ rangirali od vrednosti 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila, da zasebne OŠ sploh niso potrebne in obratno ocena 5, da so zasebne OŠ nujno potrebne. Ravnatelji zasebnih OŠ so torej pomembnost oz. potrebnost zasebnih OŠ pri nas bistveno višje ocenili, kot ravnatelji javnih OŠ, in sicer s povprečno oceno 4,67, medtem ko so slednji, torej ravnatelji javnih OŠ, potrebnost zasebnih OŠ v našem prostoru ocenili s povprečno oceno 2,05 na ocenjevalni lestvici od 1 do 5.

Vprašanje št. 10

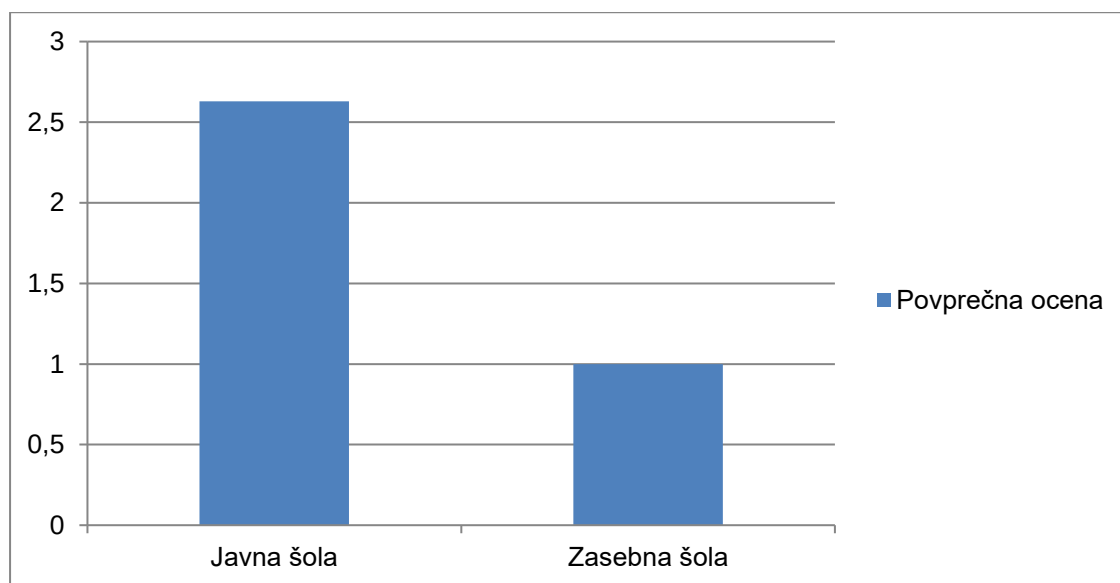
Ocenite, v kolikšni meri je **država** s postavljenimi zakonskimi okvirji in podzakonskimi akti ter pravilniki **enako naklonjena** tako javnim kot zasebnim osnovnim šolam pri nas?

Tabela 3.8: Ocena ravnateljev javnih / zasebnih šol o enaki naklonjenosti države javnim in zasebnim OŠ

Šola	min	max	M	SD	U	p
Javna	2	3	2,63	0,76	0,00	0,04
Zasebna	1	1	1,00	0,00		

Opomba. Javna šola = mnenje ravnateljev javnih OŠ (N=19); Zasebna šola = mnenje ravnateljev zasebnih šol (N=3).

Graf 3.10: Ocena ravnateljev javnih / zasebnih šol o enaki naklonjenosti države javnim in zasebnim OŠ



Drugače, kot pri prejšnjem vprašanju, se je izkazalo, kar se tiče ocen na ocenjevalni lestvici prav tako od 1 do 5, pri tem vprašanju. Ravnatelji javnih OŠ so namreč s povprečno vrednostjo 2,63 mnenja, da je država dokaj pogosto enako naklonjena tako javnim kot zasebnim OŠ kar se tiče postavljenih zakonskih okvirjev, podzakonskih aktov ter pravilnikov. V manjši meri se s tem strinjajo ravnatelji zasebnih OŠ, ki ocenjujejo, da država sploh ni enako naklonjena javnim in zasebnim OŠ, temveč da je bolj naklonjena javnim OŠ.

Vprašanje št. 11

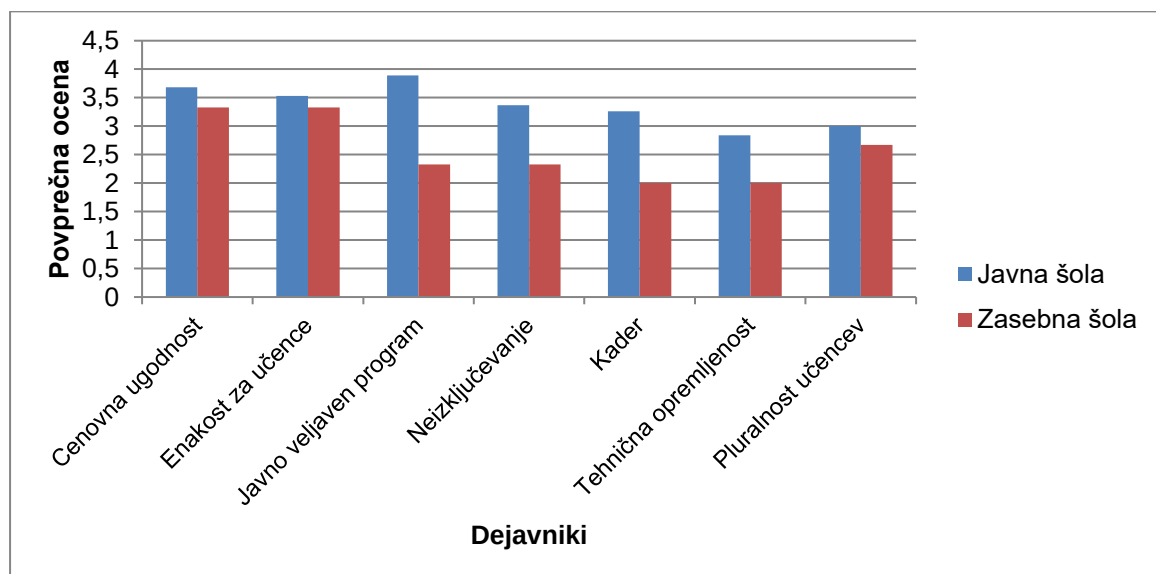
Ocenite, v **koliki meri** spodaj naštetih **dejavniki** po Vašem mnenju **vplivajo** na starše, ki se odločajo za šolanje svojih otrok na **javnih osnovnih šolah!**

Tabela 3.9: Ocena dejavnikov, ki najbolj vplivajo na starše za vpis otrok na javne šole, s strani ravnateljev javnih / zasebnih OŠ

	Šola	min	max	M	SD	U	p
Cenovna ugodnost	Javna	2	5	3,68	0,82	19,50	0,314
	Zasebna	3	4	3,33	0,58		
Enakost za učence	Javna	1	5	3,53	1,07	21,00	0,435
	Zasebna	3	4	3,33	0,58		
Javno veljaven program	Javna	2	5	3,89	0,74	5,00	0,435
	Zasebna	1	3	2,33	1,16		
Neizključevanje	Javna	2	4	3,37	0,60	12,00	0,076
	Zasebna	1	3	2,33	1,16		
Kader	Javna	1	4	3,26	0,81	8,50	0,039
	Zasebna	1	3	2,00	1,00		
Tehnična opremljenost	Javna	1	4	2,84	0,83	14,50	0,154
	Zasebna	1	3	2,00	1,00		
SES učencev	Javna	1	5	3,00	1,11	23,00	0,583
	Zasebna	2	4	2,67	1,16		

Opomba. Neizključevanje = delo s skupino; SES učencev = socialno-ekonomski položaj/status. Javna šola = mnenje ravnateljev javnih OŠ (N=19); Zasebna šola = mnenje ravnateljev zasebnih OŠ (N=3).

Graf 3.11: Ocena dejavnikov, ki najbolj vplivajo na starše za vpis otrok na javne šole, s strani ravnateljev javnih / zasebnih OŠ



Ravnatelji so ponovno svoje mnenje ocenjevali oz. izražali na ocenjevalni lestvici z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 izraža, da nek dejavnik sploh ne vpliva na odločitev staršev, ki se odločajo, da bodo svoje otroke šolali na javni OŠ, pri čemer izhajamo iz predpostavke, da so tudi javne OŠ med seboj konkurenčne in da starši danes nujno več ne vpisujejo svojih otrok v osnovno šolo v točno tistem okraju, kjer imajo tudi stalno ali začasno prebivališče.

Kot statistično pomemben podatek se je pokazalo mnenje ravnateljev javnih in zasebnih OŠ ($p = 0,039$), da je kakovost kadra, torej dober, profesionalen, uspešen, kvaliteten kader eden izmed dejavnikov pri starših pri vpisu njihovega otroka v javno OŠ, s čemer potrjujejo prvi s povprečno oceno 3,26, ki nakazuje, da ta dejavnik dokaj pogosto vpliva na odločitev staršev, in drugi s povprečno oceno 2,00, ki menijo, da slednji dejavnik včasih vpliva na starše in njihovo odločitev pri vpisovanju otroka v prvi razred osnovne šole. Ravnatelji javnih OŠ izpostavljajo v svojem mnenju tri dejavnike, ki jih ocenjujejo višje od 3,5 in se tako približajo oceni 4, ki pomeni, da dejavnik po njihovem mnenju zelo pogosto vpliva na odločitev staršev, in sicer so ti trije dejavniki naslednji: cenovna ugodnost šole/programa, »enakost« za vse učence in javno veljaven program ter kurikulum. Z njimi se s povprečno oceno 3,33 strinjajo ravnatelji zasebnih OŠ pri dejavnikih, kot sta cenovna ugodnost in »enakost« za vse učence. Za dejavnike kot so javna veljavnost programa in kurikulum, neizključevanje in delo s skupino ter tehnična opremljenost menijo, da so dokaj nepomembni oz. bolj natančno le včasih vplivajo na odločitev staršev. Razmeroma blizu so si tako eni kot drugi ravnatelji kar se tiče ocene pomembnosti pri odločanju staršev o vpisu svojih otrok v javne OŠ pri oceni dejavnika pluralnosti učencev, torej njihovih raznolikih socialno ekonomskih položajev z oceno 3,00 in 2,67, kar pomeni, da je omenjeni dejavnik po njihovem mnenju dokaj pomemben oz. dokaj pogosto vpliva na odločitev staršev.

Vprašanje št. 12

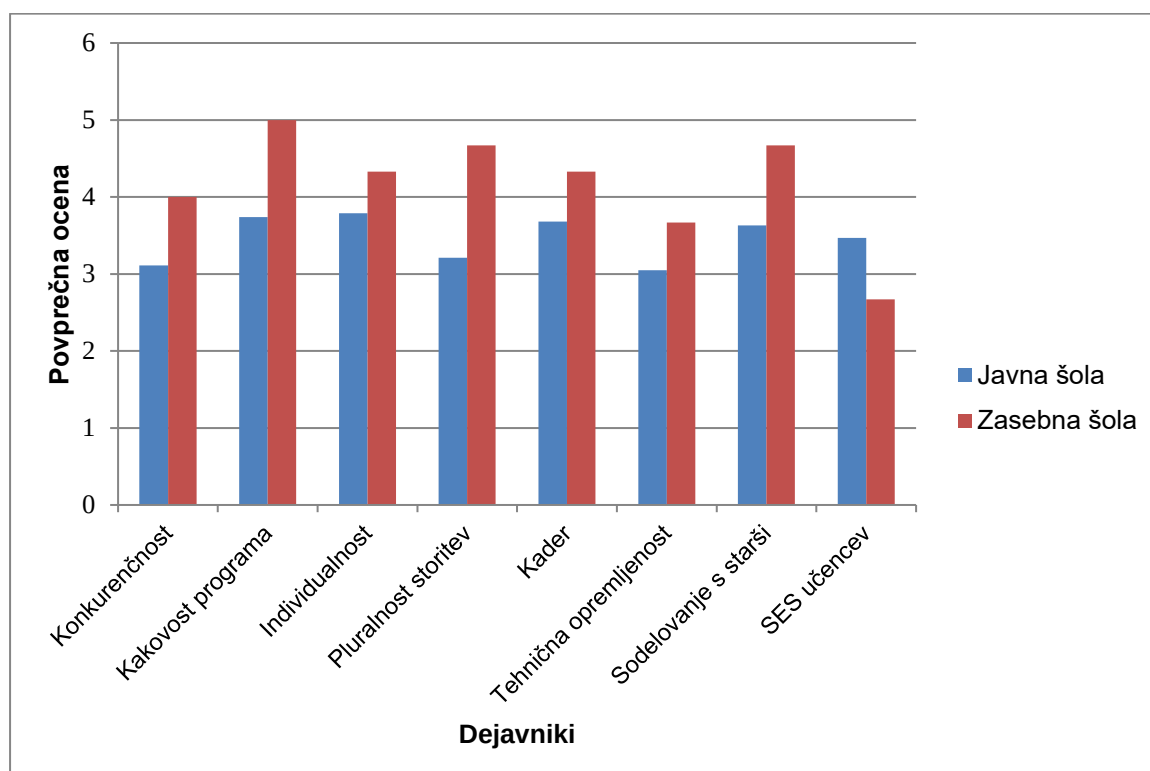
*Ocenite, v **koliki meri** spodaj naštetih **dejavniki** po Vašem mnenju **vplivajo** na starše, ki se odločajo za šolanje svojih otrok na **zasebnih osnovnih šolah**!*

Tabela 3.10: Ocena dejavnikov, ki najbolj vplivajo na starše za vpis otrok na zasebne šole, s strani ravnateljev javnih / zasebnih OŠ

	Šola	min	max	M	SD	U	p
Konkurenčnost	Javna	2	5	3,11	0,937	12,00	0,095
	Zasebna	4	4	4,00	0,00		
Kakovost programa	Javna	2	5	3,74	0,81	4,50	0,015
	Zasebna	5	5	5,00	0,00		
Individualnost	Javna	2	5	3,79	0,71	17,00	0,199
	Zasebna	4	5	4,33	0,58		
Pluralnost storitev	Javna	1	5	3,21	0,92	5,00	0,018
	Zasebna	4	5	4,67	0,58		
Kader	Javna	2	5	3,68	0,67	14,50	0,117
	Zasebna	4	5	4,33	0,58		
Tehnična opremljenost	Javna	1	5	3,05	0,97	17,00	0,245
	Zasebna	3	4	3,67	0,58		
Sodelovanje s starši	Javna	2	5	3,63	0,83	9,00	0,044
	Zasebna	4	5	4,67	0,58		
SES učencev	Javna	2	5	3,47	1,07	16,50	0,235
	Zasebna	2	4	2,67	1,16		

Opomba: SES učencev = socialno-ekonomski položaj/status. Javna šola = mnenje ravnateljev javnih OŠ (N=19); Zasebna šola = mnenje ravnateljev zasebnih OŠ (N=3).

Graf 3.12: Ocena dejavnikov, ki najbolj vplivajo na starše za vpis otrok na javne šole, s strani ravnateljev javnih / zasebnih OŠ



Z enako ocenjevalno lestvico so ravnatelji operirali pri tem vprašanju, le da so ocenjevali pomembnost dejavnikov pri odločanju staršev ob vpisu njihovega otroka na zasebno OŠ. Izrednega pomena so se mi zdeli rezultati kar treh postavk oz. dejavnikov, ki so se izkazali kot statistično pomembni. Ravnatelji zasebnih OŠ so se v celoti strinjali, da je kakovost programa in izvedbe le-tega zelo pomembna in vedno vpliva na odločitev staršev pri vpisu njihovih otrok na zasebno OŠ, z njimi so se dokaj močno strinjali ravnatelji javnih OŠ, ki ocenjujejo, da ima kakovost in izvedba programa z oceno 3,74 (skoraj) zelo pogosto vpliv na odločanje staršev. Podatek je statistično pomemben ($p = 0,015$), kar pomeni, da ga lahko razširimo na celotno populacijo ravnateljev javnih in zasebnih OŠ pri nas. Prav tako statistično pomembnost ($p = 0,018$) izkazuje podatek, da ravnatelji zasebnih OŠ ocenjujejo s povprečno oceno 4,67, da pluralnost storitev po njihovem mnenju skoraj vedno vpliva na odločitev staršev, kar ravnatelji javnih OŠ ocenjujejo s povprečjem 3,21 in so torej mnenja, da slednji dejavnik dokaj pogosto vpliva na starše. Dovolila bi si reči, da sta pluralnost storitev in kakovost programa v tesni povezavi, kar pa seveda ni nujno. Kot statistično pomemben podatek, ki ga lahko širše uporabimo, je ocena dejavnika kakovosti sodelovanja pedagoškega kadra s starši, ki ga kot dokaj vplivnega s povprečno oceno 3,63 ocenjujejo ravnatelji javnih OŠ, in drugi, torej ravnatelji zasebnih OŠ s povprečno oceno 4,67, torej kot tistega, ki skoraj vedno vpliva na odločitev staršev pri vpisu otroka v zasebno OŠ. Socialno ekonomski status učencev je tako po mnenju ravnateljev javnih OŠ ($M = 3,47$) kot ravnateljev zasebnih OŠ ($M = 2,67$) dejavnik, ki dokaj pogosto vpliva na starše pri njihovi odločitvi, tako kot tudi kader/pedagoški delavci in individualnost oz. delo s posameznikom predstavljata dva dejavnika, ki ju ocenjujejo kot tista, ki dokaj pogosto vplivata na starše. Konkurenčnost zasebne OŠ in na drugi strani javne OŠ prav tako predstavlja pomemben dejavnik, ki vpliva na odločitev staršev, tako so mnenja ravnatelji javnih OŠ, kar izražajo s povprečno oceno 3,11 (dokaj pogost vpliv) in ravnatelji zasebnih OŠ, kar ocenjujejo s povprečjem 4,00, da konkurenčnost skoraj vedno vpliva na odločitev staršev pri vpisu njihovih otrok na zasebno OŠ. Za tehnično opremljenost so ravnatelji mnenja, da dokaj pogosto vpliva na starše in na to, kako se bodo odločili za svojega otroka glede vpisa na zasebno OŠ, ravnatelji javnih OŠ ocenjujejo svoje mnenje s povprečno oceno 3,05 in ravnatelji zasebnih

OŠ s povprečjem 3,67, ki se nagibajo k temu da je tehnična opremljenost dejavnik, ki ima celo zelo pogost vpliv.

Vprašanje št. 13

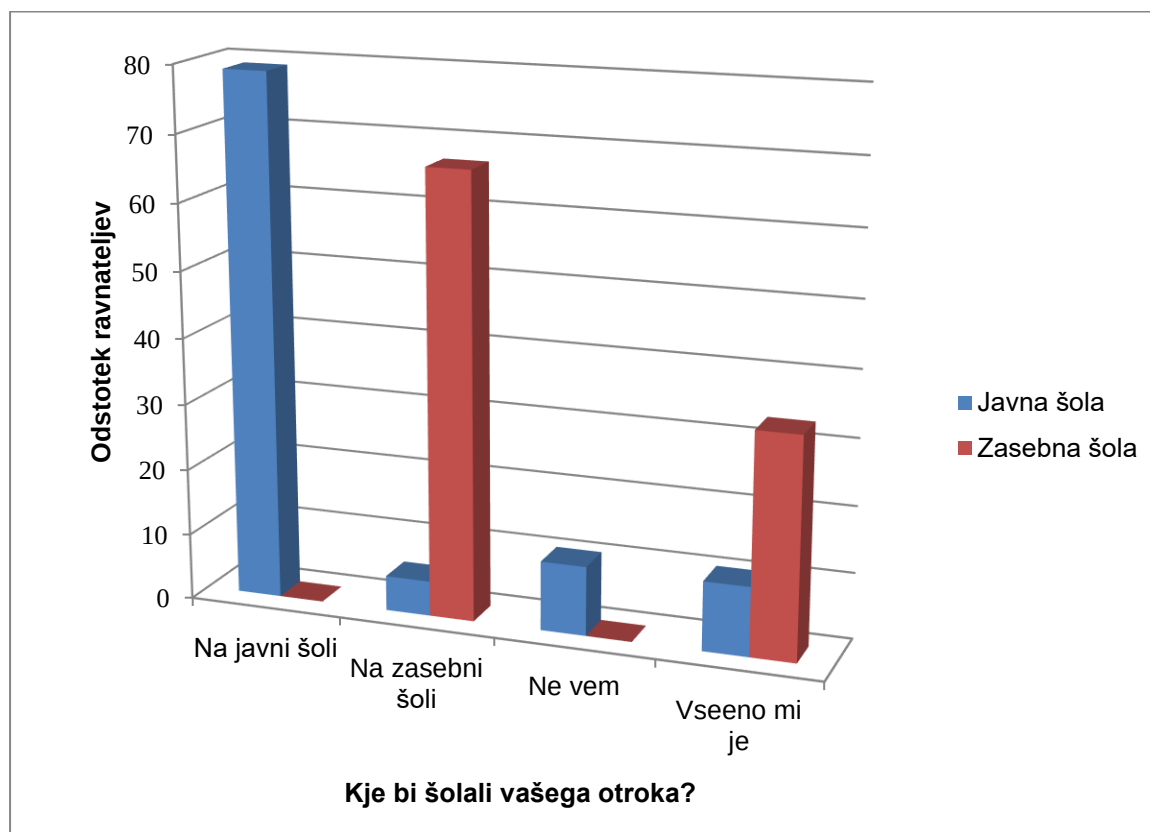
Če bi se Vi kot roditelj odločali za svojega otroka, kje bi ga šolali?

Tabela 3.11: Frekvence ravnateljev javnih / zasebnih šol, ki bi svojega otroka vpisali na javno oziroma zasebno OŠ

Šolanje otroka na	Javna šola		Zasebna šola		χ^2	p
	f	%	f	%		
Javni šoli	15	78,9	0	0,0	10,678	0,014
Zasebni šoli	1	5,3	2	66,7		
Ne vem	2	10,5	0	0,0		
Vseeno mi je	2	10,5	1	33,3		

Opomba. Javna šola = mnenje ravnateljev javnih OŠ (N=19); Zasebna šola = mnenje ravnateljev zasebnih OŠ (N=3).

Graf 3.13: Frekvence ravnateljev javnih / zasebnih šol, ki bi svojega otroka vpisali na javno oziroma zasebno OŠ



Iz rezultatov lahko razberemo, da je 78,9% ravnateljev javnih OŠ povedalo, da bi se, če bi imeli možnost izbire, torej ne glede na pogoje in dane možnosti, odločili, da bi svojega otroka šolali na javni OŠ. Ravno nasprotno so se odločili ravnatelji zasebnih OŠ, ki so v deležu 66,7% bili mnenja, da bi v primeru danih optimalnih pogojev in možnosti, svojega otroka šolali na zasebni OŠ. Sama sem sklepala in predvidela tak rezultat, saj sem izhajala iz dejstva, da mora ravnatelj kot dober pedagoški vodja in menedžer verjeti v svoje poslanstvo, v svoje delo in v institucijo kot celoto, zaupati mora vase in v svoje sodelavce, tako v pedagoški, kot tudi tehnični kader, in iz tega zaupanja sledi zaupanje v to, da bo tudi njegov otrok vsega tega deležen. Menim, da tam, kjer se nekdo odloči ravno obratno, v našem primeru se je 5,3% ravnateljev javnih OŠ odločilo, da bi ob optimalnih možnostih šolali svojega otroka na zasebni OŠ, gre za določeno stopnjo nezadovoljstva ob opravljanju svojega dela. Sicer pa 10,5% ravnateljev javnih OŠ ni bilo prepričano, kje bi raje šolali svojega otroka, ali na javni ali zasebni OŠ, prav toliko odstotkov (10,5%) jim je bilo vseeno, s čemer se je strinjalo 33,3% ravnateljev zasebnih OŠ.

Zanimivo se mi je zdelo, da so se rezultati izkazali kot statistično pomembni, kar se potrjuje s podatkom $p = 0,014$ in pomeni, da lahko rezultate razširimo na celotno populacijo ravnateljev javnih in zasebnih OŠ, ne glede na majhnost vzorca.

Vprašanje št. 14

*Kakšna je po vašem mnenju **perspektiva primarnega (osnovnega) šolstva pri nas** glede delitve na javni in zasebni sektor in glede na razmerje med številom javnih in zasebnih osnovnih šol?*

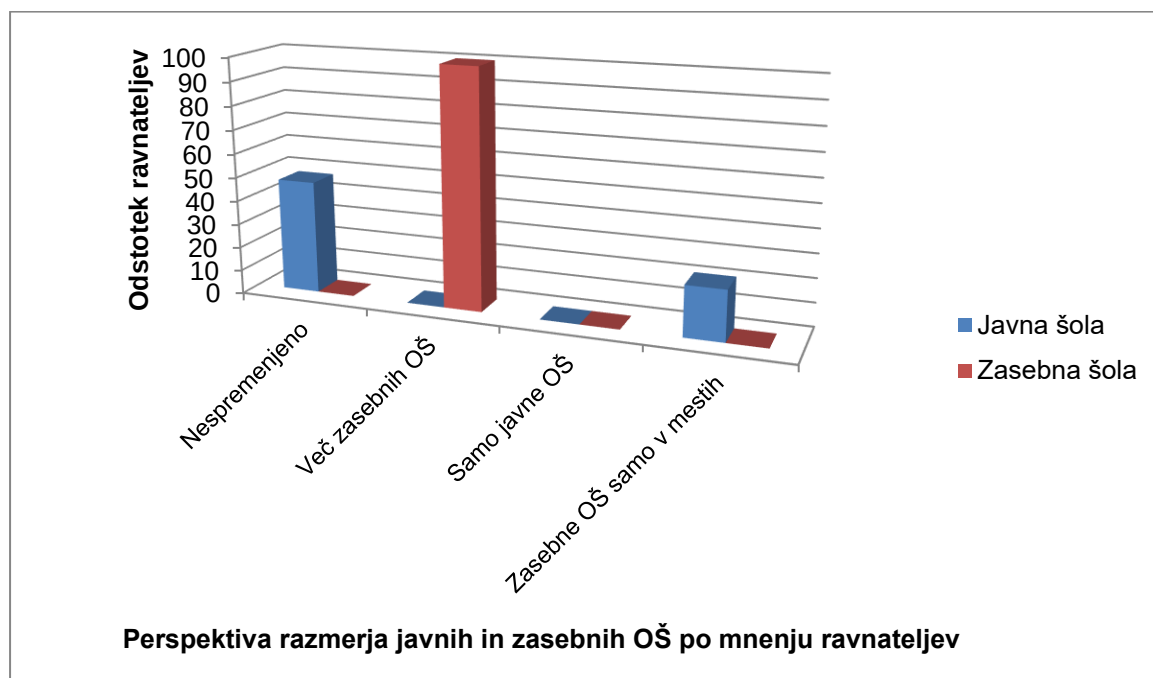
Tabela 3.12: Mnenje ravnateljev javnih / zasebnih šol o perspektivi šolstva pri nas glede delitve na javni in zasebni sektor

Perspektiva ravnateljev	Javna šola		Zasebna šola		χ^2	p
	f	%	f	%		
Nespremenjeno	9	47,4	0	0,0	2,405	0,121
Več zasebnih OŠ	8	72,7	3	100,0	3,474	0,062
Samo javne OŠ	0	0,00	0	0,0	/	/

Zasebne OŠ v mestih	4	21,1	0	0,0	0,772	0,380
---------------------	---	------	---	-----	-------	-------

Opomba. Nespremenjeno = razmerje med javnimi in zasebnimi OŠ bo ostalo nespremenjeno;
 Zasebne OŠ v mestih = zasebne OŠ bodo prevladovali v mestih. Javna šola = mnenje
 ravnateljev javnih OŠ (N=19); Zasebna šola = mnenje ravnateljev zasebnih OŠ (N=3).

Graf 3.14: Mnenje ravnateljev javnih / zasebnih šol o perspektivi šolstva pri nas glede delitve na javni in zasebni sektor



Pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov hkrati. Ravnatelji zasebnih OŠ so bili v celoti (100%) mnenja, da bo v prihodnje vedno več zasebnih OŠ, torej da bo število zasebnih osnovnih šol naraščalo. Prav tako se z njimi strinja večina ravnateljev javnih OŠ (72,7%). 47,4% ravnateljev javnih OŠ je mnenja, da bo razmerje javnih in zasebnih OŠ ostalo nespremenjeno, 21,1% pa je tistih ravnateljev javnih OŠ, ki menijo, da bodo zasebne OŠ prevladovale v mestih, na podeželju bodo torej po njihovem mnenju prevladale javne OŠ.

Tako se ravnatelji javnih in zasebnih OŠ s svojim mnenjem, ki ga sicer ne moremo obravnavati kot statistično pomembnega, pa vendar ni zanemarljivo strinjanje ravnateljev, da bo perspektiva in razvoj osnovnega šolstva šel v smeri ustanavljanja večjega števila zasebnih OŠ in upada števila javnih OŠ, pri čemer slednjega ne moremo sklepati kar samega po sebi, saj te trditve ni bilo konkretno podane in se glede tega ravnatelji v vprašanju niso opredeljevali.

Vprašanje št. 15

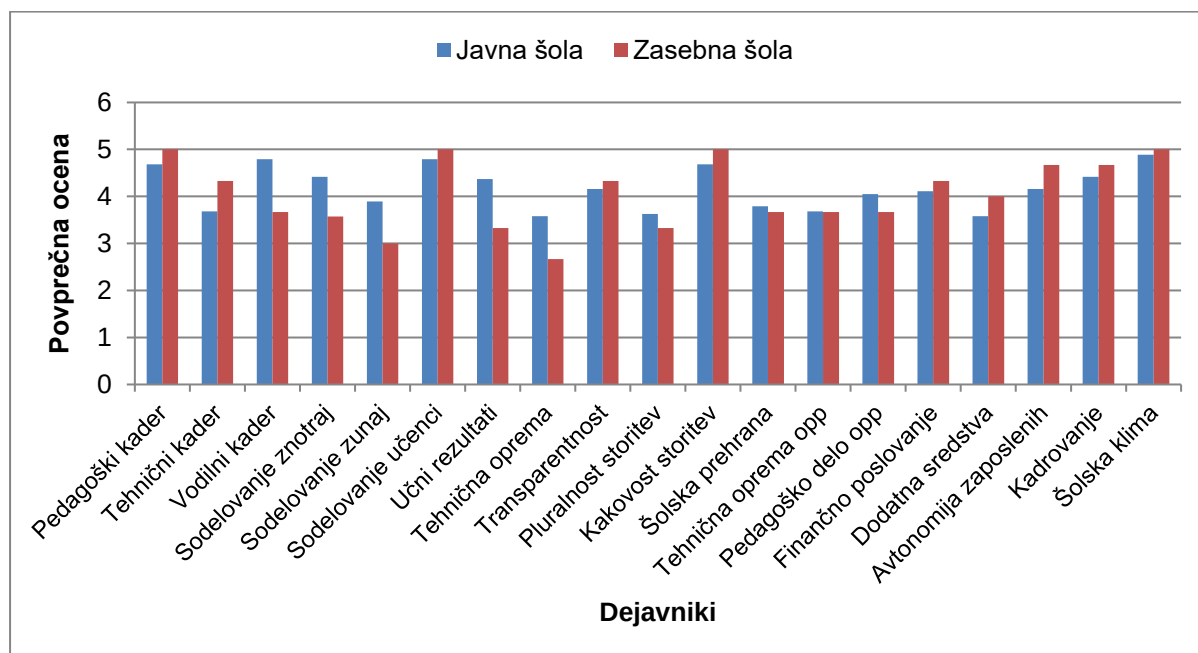
Ocenite, v koliki meri so spodaj naštet dejavniki po vašem mnenju pomembni za uspešnost šole!

Tabela 3.13: Ocena pomembnosti posameznih dejavnikov za uspešnost šole, po mnenju ravnateljev javnih / zasebnih OŠ

	Šola	min	max	M	SD	U	p
Pedagoški kader	Javna	4	5	4,68	0,48	19,50	0,265
	Zasebna	5	5	5,00	0,00		
Tehnični kader	Javna	2	5	3,68	1,06	19,00	0,327
	Zasebna	4	5	4,33	0,58		
Vodilni kader	Javna	4	5	4,79	0,42	13,50	0,065
	Zasebna	2	5	3,67	0,58		
Sodelovanje_znotraj	Javna	3	5	4,42	0,69	19,50	0,344
	Zasebna	2	5	3,57	1,53		
Sodelovanje_zunaj	Javna	3	5	3,89	0,57	6,00	0,014
	Zasebna	3	3	3,00	0,00		
Sodelovanje_učenci	Javna	3	5	4,79	0,54	24,00	0,470
	Zasebna	5	5	5,00	0,00		
Učni rezultati	Javna	3	5	4,37	0,60	12,00	0,076
	Zasebna	2	4	3,33	1,16		
Tehnična oprema	Javna	2	5	3,58	0,48	9,50	0,047
	Zasebna	2	3	2,67	0,58		
Transparentnost	Javna	3	5	4,16	0,69	23,50	0,605
	Zasebna	3	5	4,33	1,16		
Pluralnost storitev	Javna	2	5	3,63	0,76	21,50	0,465
	Zasebna	3	4	3,33	0,58		
Kakovost storitev	Javna	3	5	4,68	0,58	21,00	0,326
	Zasebna	5	5	5,00	0,00		
Šolska prehrana	Javna	2	5	3,79	0,86	25,00	0,732
	Zasebna	3	5	3,67	1,16		
Tehnična oprema opp	Javna	2	5	3,68	0,75	26,50	0,836
	Zasebna	2	5	3,67	1,53		
Pedagoško delo opp	Javna	2	5	4,05	0,85	25,00	0,720
	Zasebna	2	5	3,67	1,53		
Finančno poslovanje	Javna	3	5	4,11	0,73	23,00	0,573
	Zasebna	3	5	4,33	1,16		
Dodatna sredstva	Javna	2	5	3,58	0,90	22,00	0,502
	Zasebna	3	5	4,00	1,00		
Avtonomija zaposlenih	Javna	2	5	4,16	0,83	18,50	0,296
	Zasebna	4	5	4,67	0,58		
Kadrovanje	Javna	3	5	4,42	0,69	23,50	0,591
	Zasebna	4	5	4,67	0,58		
Šolska klima	Javna	4	5	4,89	0,32	25,50	0,565
	Zasebna	5	5	5,00	0,00		

Opomba. Pedagoški/tehnični/vodilni kader = usposobljenost posameznega kadra; Sodelovanje znotraj = znotraj šole; Sodelovanje zunaj = zunanje institucije in partnerji; Sodelovanje učenci = z učenci, starši; Tehnična oprema opp = tehnična oprema in dostop za otroke s posebnimi potrebami; Pedagoško delo opp = pedagoško delo z otroki s posebnimi potrebami; Dodatna sredstva = pridobivanje dodatnih sredstev. Javna šola = mnenje ravnateljev javnih OŠ (N=19); Zasebna šola = mnenje ravnateljev zasebnih OŠ (N=3).

Graf 3.15: Ocena pomembnosti posameznih dejavnikov za uspešnost šole, po mnenju ravnateljev javnih / zasebnih OŠ



V ospredje lahko postavimo dve postavki, ki sta se izkazali kot statistično pomembni in katerih oceni lahko posplošimo ali razširimo na celotno skupino ravnateljev javnih in zasebnih OŠ pri nas, in sicer sta to sodelovanje z zunanjimi institucijami in partnerji kot tudi tehnična opremljenost šole. S povprečno oceno $M = 3,89$ in $M = 3,00$ ravnatelji javnih in ravnatelji zasebnih OŠ ocenjujejo, da je sodelovanje z zunanjimi institucijami in partnerji dokaj pogosto (ocena 3) ali skoraj zelo pogosto pomembno (ocena 4) za uspešnost posamezne šole. Tehnično opremljenost šole ravnatelji javnih OŠ ($M = 3,58$) ocenjujejo višje kot ravnatelji zasebnih OŠ ($M = 2,67$), ki so mnenja, da je le-ta včasih ali dokaj pogosto pomemben dejavnik, ki pripomore k uspešnosti šole. Dejavniki, ki jih ravnatelji zasebnih OŠ ocenjujejo z oceno $M = 5,00$, torej tiste, ki so vedno pomembni za uspešnost šole, so: usposobljenost kadra/zaposlenih pedagoških delavcev (ravnatelji javnih OŠ – $M = 4,68$), sodelovanje z učenci in njihovimi starši (ravnatelji javnih OŠ – $M = 4,79$), kakovost storitev (ravnatelji javnih OŠ – $M = 4,68$) in šolska klima (ravnatelji javnih OŠ – $M = 4,89$). Torej so si ravnatelji, tako enih kot drugih šol, s svojim mnenjem glede ocene teh postavk zelo blizu, pravzaprav je trend ocene blizu ali skoraj 5. Kot zelo pogosto pomembno za uspešnost posamezne šole ocenjujejo nad oceno 4 oboji ravnatelji naslednje štiri dejavnike: transparentnost, prepoznavnost šole; finančno poslovanje,

razpolaganje s finančnimi sredstvi; avtonomija zaposlenih/šole in kadrovanje. S povprečno oceno višjo od 4 ocenjujejo ravnatelji javnih OŠ še pomembnost usposobljenosti vodilnega kadra, sodelovanje znotraj šole (pedagoški in tehnični kader), zelo pogosto pomembno vplivajo na uspešnost šole po njihovem mnenju tudi učni rezultati učencev ter pedagoško delo zaposlenega kadra z učenci s posebnimi potrebami. Za oceno nižje ocenjujejo kot dokaj pogosto pomembno sodelovanje znotraj šole, vodilni kader in usposobljenost tega ter učne rezultate učencev. S povprečjem med ocenama 3 in 4 ocenjujejo oboji ravnatelji pomembnost pluralnosti storitev, šolske prehrane, tehnične opreme in dostopa za učence s posebnimi potrebami ter pridobivanja dodatnih sredstev (na področju česar delam tudi sama in bi s pridružitvijo lastnega mnenja potrdila slednje mnenje in ga morda ocenila celo višje). Pomembnost usposobljenosti tehničnega kadra za uspešnost posamezne šole ocenjujejo ravnatelji javnih OŠ s povprečjem $M = 3,68$, ravnatelji zasebnih OŠ pa s povprečno oceno $M = 4,33$, kar pomeni, da oboji težijo k oceni zadnjega dejavnika kot dokaj pogosto pomembnega v odnosu do uspešnosti šole.

Vprašanje št. 16

Ocenite, **v koliki meri se strinjate** z naslednjimi trditvami?

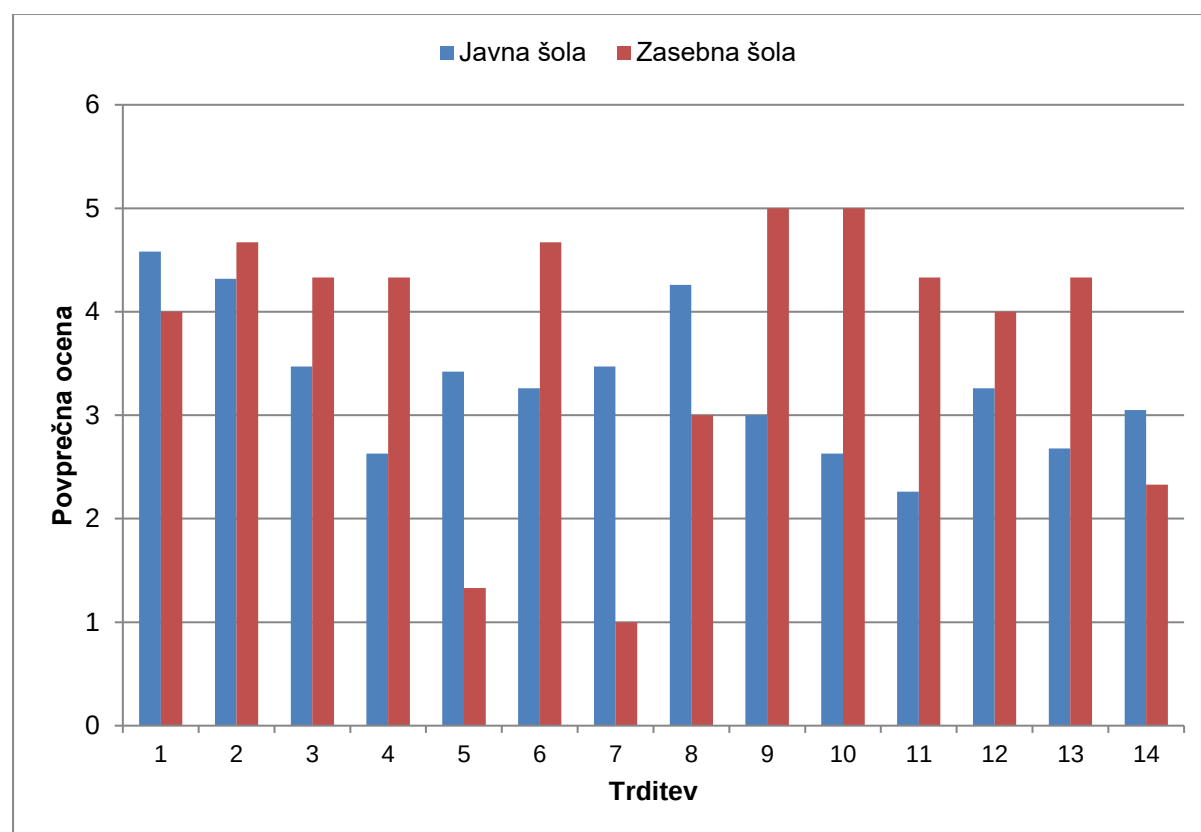
Tabela 3.14: Strinjanje ravnateljev s posameznimi podanimi trditvami

Trditev	Šola	min	max	M	SD	U	p
1	Javna	2	5	4,58	0,39	24,50	0,625
	Zasebna	2	5	4,00	1,73		
2	Javna	3	5	4,32	0,58	19,50	0,327
	Zasebna	4	5	4,67	0,58		
3	Javna	1	5	3,47	1,07	15,50	0,188
	Zasebna	3	5	4,33	1,16		
4	Javna	1	5	2,63	1,21	8,50	0,050
	Zasebna	3	5	4,33	1,16		
5	Javna	2	5	3,42	1,07	2,50	0,010
	Zasebna	1	2	1,33	0,58		
6	Javna	2	5	3,26	0,99	7,00	0,033
	Zasebna	4	5	4,67	0,58		
7	Javna	1	5	3,47	1,39	4,50	0,018
	Zasebna	1	1	1,00	0,00		
8	Javna	2	5	4,26	0,87	6,00	0,022

	Zasebna	3	3	3,00	0,00		
9	Javna	2	4	3,00	0,75		
	Zasebna	5	5	5,00	0,00	0,00	0,004
10	Javna	1	4	2,63	1,17		
	Zasebna	5	5	5,00	0,00	0,00	0,005
11	Javna	1	4	2,26	0,87		
	Zasebna	3	5	4,33	1,16	4,50	0,016
12	Javna	1	5	3,26	0,93		
	Zasebna	3	5	4,00	1,00	17,00	0,242
13	Javna	1	5	2,68	1,16		
	Zasebna	3	5	4,33	1,16	9,00	0,052
14	Javna	2	5	3,05	1,13		
	Zasebna	1	4	2,33	1,53	18,50	0,317

Opomba. Javna šola = mnenje ravnateljev javnih OŠ (N=19); Zasebna šola = mnenje ravnateljev zasebnih OŠ (N=3).

Graf 3.16: Strinjanje ravnateljev s posameznimi podanimi trditvami



Na tej točki sem sama oblikovala določene trditve ali teze, ki so jih ravnatelji ocenjevali, v kolikšni meri se torej z določeno trditvijo strinjajo oz. se ne. V sami interpretaciji bi morda bolj izpostavila tiste, katerih ocena se je izkazala kot statistično pomembna, kar me je, moram priznati, presenetilo, saj je teh, glede na

majhnost vzorca, kar nekaj, natančno osem od štirinajstih. Nadalje jih bom navedla in zabeležila p kot podatek, ki potrjuje statistično pomembnost ocene posamezne trditve:

- Do pojma in ideje zasebne osnovne šole je pri nas razvitih veliko predsodkov, ki jim laična javnost velikokrat neargumentirano sledi. $p = 0,050$
- Javna osnovna šola pomeni večjo varnost za uporabnike (starši in otroci/učenci) kot tudi za lokalno skupnost. $p = 0,010$
- Če želimo biti moderna družba z visoko kakovostnim šolstvom, ki parira sistemom izobraževanja drugod po Evropi oz. v svetu, moramo dopustiti in enakovredno sprejeti ter omogočiti tako javnim kot zasebnim osnovnim šolam njihov obstoj in nemoteno delovanje. $p = 0,033$
- Osnovne šole pri nas naj bodo javne. $p = 0,018$
- Javne osnovne šole pomenijo enakopraven in pravičen dostop za vse državljanke in državljane RS, torej za potencialne kandidate/učence in njihove starše. $p = 0,022$
- Zasebne šole pri nas pomenijo večjo pluralnost in konkurenčnost, ki je v današnjem času pozitivna in dobrodošla. $p = 0,004$
- Zasebna osnovna šola pripomore k razbijanju tabuja drugačnosti. $p = 0,005$
- Ideja zasebne šole izhaja iz preteklosti in ima zgodovinski pomen. $p = 0,016$

S prisotnostjo veliko predsodkov, ki jim laična javnost velikokrat neargumentirano sledi se s povprečno oceno $M = 4,33$ zelo strinjajo ravnatelji zasebnih OŠ, delno se s povprečjem $M = 2,63$ s to trditvijo strinjajo ravnatelji javnih OŠ. Iz strinjanja s slednjo trditvijo oz. oceno prejšnje trditve najbrž izhaja tudi ocena te teze, ki jo ravnatelji javnih OŠ podpirajo z $M = 3,42$ in se torej z javno šolo kot bolj varnim okoljem za uporabnike kot tudi lokalno skupnost dokaj strinjajo, medtem ko se ravnatelji zasebnih OŠ s slednjo tezo sploh ne strinjajo in jo ocenjujejo s povprečno oceno $M = 1,33$. Glede dopuščanja in enakovrednega sprejemanja in omogočanja tako javnim kot zasebnim OŠ njihov obstoj in nemoteno delovanje, podpirajo slednje razmišljanje s popolnim strinjanjem in $M = 4,67$ ravnatelji zasebnih OŠ, ravnatelji javnih OŠ to tezo podpirajo s povprečjem $M = 3,26$ in se z njo dokaj strinjajo. Kar je zame zaskrbljujoče in menim, da je za današnji čas nesprejemljivo, je ocena ravnateljev javnih OŠ, ki se delno strinjajo s predpostavko oz. tezo, naj bodo osnovne šole pri nas javne ($M = 3,47$), medtem

ko popolno nestrinjanje s postavko izražajo ravnatelji zasebnih OŠ ($M = 1,00$) in jih sama pri tem podpiram. Da pa javne OŠ pri nas pomenijo enakopraven in pravičen dostop za vse državljanke in državljane RS, se zelo strinjajo ravnatelji javnih OŠ ($M = 4,26$) in dokaj ravnatelji zasebnih OŠ ($M = 3,00$). In da ravnatelji javnih OŠ ne kažejo velikega navdušenja in pozitivnega sprejemanja zasebnih OŠ pri nas po mojem mnenju izkazuje tudi naslednja ocena omenjenih ravnateljev (javne OŠ), ki se le dokaj ($M = 3,00$) strinjajo, da zasebne OŠ pri nas pomenijo večjo pluralnost in konkurenčnost, ki je pozitivna in dobrodošla. Pričakovano pa popolnoma podpirajo to tezo ravnatelji zasebnih OŠ s povprečno oceno $M = 5,00$. Z razbijanjem tabuja drugačnosti, k čemur naj bi po predpostavki pripomogle zasebne OŠ, se popolnoma strinjajo ($M = 5,00$) ravnatelji zasebnih OŠ, medtem ko to tezo ravnatelji javnih OŠ le delno oz. dokaj podpirajo ($M = 2,63$). Ravnatelji zasebnih OŠ vedo in se zelo strinjajo ($M = 4,33$) s tezo, da sama ideja zasebne šole izhaja iz preteklosti in ima zgodovinski pomen. Ravnatelji javnih OŠ to tezo le delno podpirajo ($M = 2,26$).

Zanimivo je, da se eni in drugi ravnatelji v svojih ocenah razlikujejo med seboj v najmanj eni oz. v večini ocenjevanih primerov kar v dveh ocenah oz. vrednostih ocene. Strinjanje oz. nestrinjanje izkazujejo dokaj po pričakovanjih, moram pa priznati, da so me ravnatelji javnih OŠ v določenih ocenah presenetili, saj sem mislila, da so do zasebnih OŠ bolj odprti in pozitivno konkurenčno naravnani.

Vprašanje št. 17

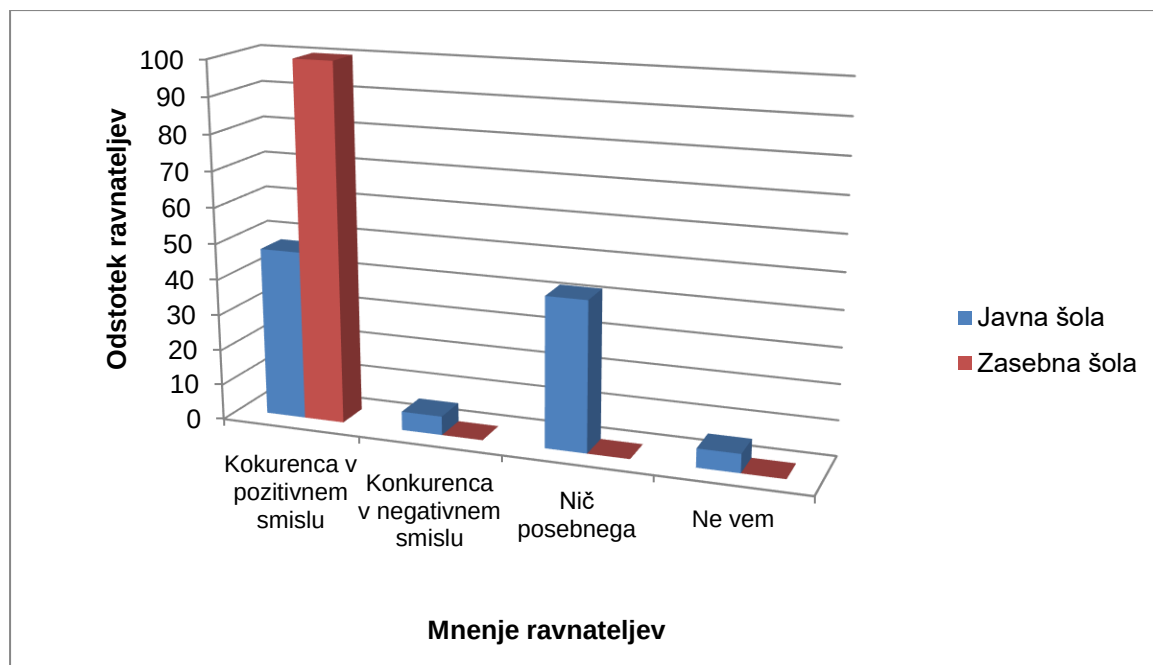
*Kaj bi za **Vas kot ravnatelja** pomenila **javna ali zasebna osnovna šola v neposredni bližini** (kraju ali občini) **vaše šole**?*

Tabela 3.15: Ocena ravnateljev javnih / zasebnih šol o pomenu javne / zasebne šole v neposredni bližini

Mnenje ravnateljev	Javna šola		Zasebna šola		χ^2	p
	f	%	f	%		
Konkurenca poz.	9	47,4	3	100,0	2,405	0,121
Konkurenca neg.	1	5,3	0	0,0	3,474	0,062
Nič posebnega	8	42,1	0	0,0	/	/
Ne vem	1	5,3	0	0,0	0,772	0,380

Opomba. Konkurenca poz. = konkurenca v pozitivnem smislu; Konkurenca neg. = konkurenca v smislu nevarnosti premajhnega vpisa otrok v vsako šolsko leto. Javna šola = mnenje ravnateljev javnih OŠ (N=19); Zasebna šola = mnenje ravnateljev zasebnih OŠ (N=3).

Graf 3.17: Ocena ravnateljev javnih / zasebnih šol o pomenu javne / zasebne šole v neposredni bližini



Najbolj pozitivno so razmišljali ravnatelji zasebnih OŠ, ki so v celoti izrazili svoje mnenje (100%), da bi zanje javna osnovna šola v neposredni bližini pomenila konkurenco v pozitivnem smislu. Takšnega mnenja je bilo 47,4% ravnateljev javnih OŠ, torej menijo, da bi zanje neposredna bližina zasebne osnovne šole pomenila konkurenco v pozitivnem smislu. Nasprotnega mnenja, v smislu neposredne bližine zasebne OŠ kot nevarnosti premajhnega vpisa otrok vsako šolsko leto, je 5,3% ravnateljev javnih OŠ. Da ne bi neposredna bližina zasebne OŠ za ravnatelje javnih OŠ pomenila nič posebnega je mnenja 42,1% ravnateljev javnih OŠ, 5,3 odstotka ravnateljev javnih OŠ pa ostaja neopredeljenih z odgovorom »ne vem«.

Osebno sem mnenja, da je konkurenca vedno dobrodošla, še posebej, če jo doživljamo kot pozitivno in v skladu s tem tudi razmišljamo in dejansko funkcioniramo. Kadar konkurenco vidimo kot negativno, kot slabo ali kot neko prežečo nevarnost, lahko delujemo v skladu s svojim prepričanjem, ne ravnamo optimalno, lahko premalo zavzeto ali prekomerno, pri čemer ni dobro ne eno, ne drugo. V prvem primeru lahko vložimo veliko manj energije, entuziazma, ne

izkoristimo vseh možnih potencialov in temu primerni so lahko rezultati, medtem ko v drugem primeru lahko preobremenimo kader in od zaposlenih zahtevamo več, kot dejansko zmorejo ter tako v prvi vrsti dosežemo določeno stopnjo nezadovoljstva najprej med delavci in posredno tudi učenci in njihovimi starši.

3.5 Rezultati in interpretacija rezultatov kvalitativne raziskave

Zapis intervjuja št. 1: Intervju z direktorjem zasebne osnovne šole

Datum: 4. 4. 2016

1. Kako bi opredelili sebe kot ravnatelja oz. kot direktorja? Se vidite bolj v vlogi managerja ali bolj v vlogi pedagoškega vodje?

Moj naziv je direktor in to je skupek različnih nalog. Absolutno se ne vidim samo kot managerja, daleč od tega, samo kot pedagoškega vodjo pa tudi ne. Tipičen pedagoški vodja torej tudi nisem. Tukaj gre za zbirko vsega skupaj, pa še kaj zraven. Gre za bolj kompleksno zadevo. Tukaj je treba videti, živeti, čutiti organizem, kar šola zagotovo tudi je in z vsemi svojimi deli, z bolj zavednimi in manj zavestnimi deli, ki sestavljajo to celoto. S tem imam v mislih zaposlene, ki se ločijo po kategorijah, dijake, otroke v vrtcu in osnovni šoli, starše in vse druge subjekte, ki se kakorkoli vključujejo. Pomembni so odnosi z drugimi šolami, z ministrstvom, z mestom. To je cel konglomerat ljudi in stvari. Pomembno je, da znaš slediti vsem aktivnostim šole. Pri nas je posebnost to, da se marsikaj dogaja tudi popoldan.

Jaz pravzaprav ne bi mogel ločiti svoje vloge na dva ali več delov, ker je vse med seboj prepleteno. Kot manager je že prav, da skrbim za finančno področje, ampak to je samo en del mojega dela. Ob tem pa je treba postoriti še marsikaj drugega.

2. Sami ste omenili delo z ljudmi, da je pomemben človeški kapital, torej vaše sodelovanje z učitelji... Ali bi lahko rekli, da svoje vodenje delite z ljudmi? Se vam zdi sodelovanje z učitelji pomembno?

Seveda se mi zdi zelo pomembno. Ampak pojma človeški kapital sam ne uporabljam, bolj mi je všeč, če rečem delo z ljudmi. V šoli je delo pravzaprav zelo specifično. Naša organizacija je kot barka. Ko je mirno morje, so vsa jadra dvignjena, če je pa vihar, je dvignjeno samo viharo jadro. V mirnem obdobju je

prostor za dogovarjanja in usklajevanja, v vihnem pa odgovorni prevzame svojo vlogo. Vsak se vključuje torej na svoj način ob svojem času. To je zelo subtilen del, potrebno je imeti občutek, kdaj in kje vstopiti in opraviti neko nalogo. Potrebno je biti zelo fleksibilen.

3. Kaj za vas pomeni pojem »biti avtonomen« in ali vam zdi, da ste vi pri svojem delu avtonomni?

Če bi o avtonomnosti razmišljal, da ta pojem pomeni delati samo to, kar mi paše, potem to zagotovo ni to. Gre za to, ali je sploh možno uresničevati neke lastne ideje znotraj danih okvirjev. Delo ne sme biti le neka birokratska naloga, kjer samo izpolnjuješ neke obrazce in odgovarjaš na zahteve ministrstva. Res je, da smo vključeni v nek sistem in da delujemo v danem času in prostoru, se držimo zakonodaje, ampak v okviru, ki je podan, pa imamo tudi odprte možnosti za svoj način delovanja, ki smo ga sami izbrali kot organizacija, ki smo jo sami postavili in potrdili. Zadostiti moramo predpisom, ampak spet ne samo to... Delati moramo torej znotraj okvirjev, to je pa tako tudi v vsakdanjem življenju, ustvarjalnost je vedno na robu.

4. Ali je katero področje posebej odprto in imate popolnoma proste roke dela, kar se tiče dela?

Mi delamo po posebnih pedagoških načelih in tukaj imamo povsem proste roke. Izvajamo lahko svoj program. Se pravi, da smo mi svoj program napisali, ta je bil odobren, potrjen na strokovnem svetu in zdaj ga izvajamo, točno takšnega, v kakršnega verjamemo. Seveda pa ta program tudi izboljšujemo, ga delamo drugačnega, ampak tukaj ni nekega posebnega vmešavanja ministrstva. Tukaj smo spet pri postavljenih normativih, razred mora biti določeno velik, zaposlenih mora biti določeno število učiteljev, tudi plače so postavljene, sofinanciranje teče enako kot v javnih šolah, držimo se torej javnih normativov.

5. Nekje v literaturi sem zasledila trditev, da je podjetništvo kot pojem in komponenta vodenja bolj prisotno v zasebnem šolstvu, o katerem se v zadnjem času veliko govori in polemizira. In nadalje sem prebrala,

citiram: »Podjetniško vodenje postavlja v središče interes podjetja in ne interesa strank, odločanje na podlagi izgub in dobička in ne pričakovanih koristi učencev.« Kako bi se vi odzvali na to trditev?

To je totalna oslarija in manipulacija! Spet se ustvarjata dva pola. To je politična manipulacija, kjer želijo ustvariti dva pola in ju med sabo skregati. To je klasika. Mi moramo biti in tudi smo tukaj za pedagogiko. Po mojem mnenju je šolstvo potrebno ločiti in to ne na javno in zasebno, ampak na profitno in neprofitno. O profitnem šolstvu govorimo v glavnem na univerzah. Te so pravzaprav ustvarile ta problem, ker na osnovnih in srednjih šolah tega ni. Pomembno je, da med samo sodelujemo in izmenjujemo mnenja, ideje in izkušnje. Sicer pa, kot sem že prej povedal, smo mi tukaj za pedagogiko, samo tako je delo lahko res ustvarjalno in kvalitetno. Odvisno od tega, koliko je nek ravnatelj oz. direktor dovzeten in pripravljen za sodelovanje, polje je odprto in sodeluje lahko vsak. Nobene prisile ni. Mi sodelujemo z veliko šolami. Od nas veliko šol vzame kakšno idejo in tudi mi vzamemo kaj od koga drugega. Če sodelujemo, lahko tudi vsi napredujemo. Če se bomo pa šli, kdo je boljši in kdo slabši, pa s tem ne bomo daleč prišli. Problem je v tem, da nam hočejo vsiliti kompetitivnost. Ampak tega ne potrebujemo. Bolje je, če smo sodelovalni. Mi moramo tudi širše ustvariti sodelovalno družbo in to je nekaj, kar pri nas na šoli delamo, tako v razredu, kot tudi v odnosu do drugih. To je slika, ki so jo lansirali z nekim namenom. Jaz mislim, da gre predvsem za bojazen pred vdorom kapitala v šolstvo. Ampak tukaj še enkrat povem, da ne gre za javno in zasebno, temveč za profitno in neprofitno.

Meni osebno se zdi pomembno, da vsi mi, ki delamo v šolstvu, prispevamo razvoju pedagogike in delamo po nekem načelu. Če nam je nekaj všeč pri nekom drugem, vzemimo in obratno, naj nekdo drug vzame pri nas tisto, kar lahko sam uporabi. Vsi skupaj moramo stremeti za čim boljše šolstvo. Tukaj je pomembna pestrost, ki bogati nas in naše delo. In tukaj ne sme biti tekme in to ni tekma!

6. Če bi se dotaknila vodenja in poslovođenja pri vas na šoli... kako bi ga opisali? Kje vidite razliko med tema dvema pojmom?

Vodenje in poslovođenje sta med sabo prepletena. Poslovođenje je predvsem povezano s financami in pomembno je, da je organizacija v celoti dobro

nastavljena, da zagotavlja dobre pogoje za delovanje v celoti. Ne smemo se seveda ukvarjati na primer samo s področjem financiranja, finančnega poslovanja, drugo pa zanemarjati. To so pogoji za dobro delovanje. Čisto vodenje pa je povezano bolj z vsebino. Vprašanje, na katero je potrebno tukaj odgovoriti je, ali bomo in kaj bomo vlagali v sam pouk, ga bomo izboljševali ali bomo stagnirali. Pomembno je vedeti, kako bomo šli čez krize, kako bomo reševali probleme. Pomembno je, da se s teh stvari nekaj naučimo in da vzamemo situacije kot nove priložnosti, iz katerih se vedno znova lahko kaj naučimo. Vodenje in poslovanje lahko sicer razumemo ločeno, ampak skupaj to dvoje sestavlja kompleksno sliko šole. Šola je res specifičen svet in predstavlja poseben način funkcioniranja.

7. Katere so po vašem mnenju tiste lastnosti, ki bi jih moral imeti dober vodja, v našem primeru ravnatelj oz. direktor neke šole?

Teh je kar veliko... Ena je zagotovo zmožnost presoje, druga je začititi ljudi, da vidiš in čutiš, koga imaš pred sabo, s kom delaš – enako kot morajo videti in čutiti učitelji. Jaz mislim, da mora vsak dober vodja imeti osnovne človeške kvalitete. Za različne ljudi pa moraš imeti različne pristope in načine dela, sodelovanja. Z enim moraš bolj nežno, z drugimi bolj ostro, to je pravzaprav velika umetnost, ki jo dober vodja mora imeti v sebi. Enostavno moraš biti posebne vrste človek. Moraš se znati tudi malo odmakniti od stvari, da imaš lahko pregled na njimi, da lahko dobiš realno sliko. Dober vodja ne sme biti pristranski in nujno se mora znati povezati s stvarjo, ki jo dela. Biti ravnatelj oz. direktor šole je pravzaprav poklic v okviru poklicnosti. Potem si lahko ob vsem tem tudi manager in poslovodja. Ob tem pa moraš imeti tudi sposobnost treznega premisleka. Vse se da teoretično združiti v eno celoto. Pomembno je obnavljanje in razvoj sistema.

8. V čem se po vašem mnenju ravnatelj oz. direktor zasebne osnovne šole razlikuje od ravnatelja javne osnovne šole?

Mislim, da je pojem ravnatelj res bolj vezan na pedagoškega vodjo, medtem ko direktor zasebne šole ne more biti samo pedagoški vodja. Poskušam pa se vedno znova izogniti teh primerjav, ker mislim, da vsak dela po svojih najboljših močeh. Morda je pri direktorju zasebne šole potrebno poznati nekoliko bolj široko

področje, kar je dobro tudi zato, ker lahko nekoliko več tudi sam ustvarjaš. Najprej pa seveda moraš tako v vlogi enega, kot tudi drugega, poznati zakonodajo. Kot vodja Waldorfske šole moram zaradi vodenja celotne vertikale (vrtec, osnovna šola, srednja šola in še glasbena šola), poznati celotno zakonodajo, ki se tiče vseh posameznih enot.

Zapis intervjuja št. 2: Intervju z ravnateljico javne osnovne šole

Datum: 15. 4. 2016

1. Kako bi vi opredelili sebe kot ravnateljico? Se vidite bolj v vlogi managerja ali bolj v vlogi pedagoškega vodje?

Osebnostno se me bolj dotika pojem pedagoškega vodje, čeprav delo in organizacija na šoli prinaša veliko drugega. Zadnje čase nastopam vse bolj v vlogi managerja, tistega, ki drži v rokah vse niti, ki se veliko ukvarja s finančnim planiranjem. Vse premalo časa ostaja ravno za pedagoško vodenje, kar bi po moji moralni pravi biti tista glavna naloga in delo ravnateljice osnovne šole. Prav tako je tudi časovno na voljo premalo prostora, da bi se kot ravnateljica lahko posvetila v največji meri pedagoškemu vodenju. Fino bi bilo, če bi bila oseba, ki bi mi lahko pri delu pomagala, v smislu, da bi opravljala vlogo managerja. V zadnjem času je bolj prisotno opravljanje vloge managerja, kot je to bilo nekoč, čeprav se trudim biti veliko v vlogi pedagoškega vodje.

2. Kje vi vidite svoje sodelovanje z učitelji? Ali tudi z njimi delite svoje vodenje? Se vam sodelovanje, dopolnjevanje z učitelji zdi pomembno? Zakaj?

Sama se zelo trudim, da imam z učitelji veliko kontakta, veliko hospitiram in si vzamem čas zanje, jih obiščem v razredu vsaj enkrat na leto kljub obilici drugega dela. Sicer ne bi mogla slediti vsem novitetam na pedagoškem in vzgojno-izobraževalnem področju. Moje spremljanje pedagoškega dela je vsako leto vezano na specifično tematiko, na aktualno problematiko in na tem področju sodelujem z učitelji. Z učitelji se povezujem tudi na pedagoških konferencah in jim dopuščam avtonomno razporejanje s časom in vsebinami poučevanja, kar

prinaša viden napredek, učenci so uspešni, posledično pa so z delom učiteljev in s šolo v celoti zadovoljni tudi starši.

Učiteljem ponujam tudi različna izobraževanja, poskušam jih čim bolj slišati, katera so tista področja, kje želijo napredovati in se izobraževati. Povezujemo se z Zavodom RS za šolstvo, z Ministrstvom, sodelujemo v različnih projektih, koristimo pa tudi brezplačne svetovalne storitve Zavoda RS za šolstvo, sodelujemo tudi s Pedagoško fakulteto v Mariboru

Z učitelji sodelujem tudi pri pripravi letnega delovnega načrta, povabijo me tudi v sodelovanje, ko pripravljajo tedenske in mesečne priprave, ko načrtujejo pedagoški proces, in takrat se rada odzovem. Z njim vodim tudi redne letne pogovore in jim prisluhnem, kaj bi še želeli.

3. Kaj za vas pomeni pojem »biti avtonomen« pri delu? Ali menite, da ste vi pri svojem delu avtonomni? Katera so tista področja dela, kjer imate občutek, da imate bolj proste roke in kje ste pri vašem delu po vašem mnenju omejeni? Kdo ali kaj vas omejuje?

Kot ravnateljica do neke mere že moram biti avtonomna, da lahko vodim vzgojno-izobraževalni zavod. So določene odločitve, ki jih moram avtonomno in samostojno sprejemati in se zanje odločati. Je pa meni osebno bližje demokratično vodenje in funkcioniranje nasploh, sodelovanje z učiteljskim zborom je zame najbolj pomembno in tudi z ostalimi strokovnimi sodelavci. Če se učitelji počutijo pomembne in slišane, da lahko sodelujejo pri soustvarjanju šolske klime in pedagoškega dela, da lahko sami sprejemajo določene odločitve, potem je to prava pot k uspehu. Sama nikoli ne vsiljujem svoje volje pri izbiri določenih projektov, v katerih sodelujemo kot šola, temveč prepuščam to učiteljem. V vsakem delovnem timu, tudi pri nas, so vedno učitelji, ki so zagnani in se veselijo novosti in sprememb. V drugi skupini so učitelji, ki se po navadi pridružijo tistim, ki so bolj močni, so pa seveda tudi tisti, ki ne marajo sprememb in se jih na nek način bojijo. Vedno pa je umetnost predlagati učiteljem nekaj, za kar menim, da bi bilo dobro, da speljemo kot delovna skupina. Tukaj moraš biti diplomat, nikakor pa ne smeš biti preveč avtoritativen in uveljavljati samo svoje volje. To zame ni avtonomija.

4. Nekje v literaturi sem zasledila trditev, da naj bi zasebne šole pri nas dopolnjevale in bogatile javne šole. Ali se s tem strinjate in kje vidite največ razlik med javnim in zasebnim osnovnim šolstvom pri nas?

Največ razlik vidim v učnem načrtu, v planiranju skozi šolsko leto. Mi, kot javna šola, smo zelo vezani na zastavljen program, na koncu šolskega leta v 6. in 9. razredu smo preverjani z nacionalnimi preizkusi znanj. Menim, da bi zasebne šole oz. njihovi učenci morali pri vstopu v srednje šole imeti enaka izhodišča kot naši učenci. Morda je najbolje, da delamo vsak zase in sledimo svojim ciljem.

5. Kje vidite razliko med pojmom vodenje in poslovanje? Kje vidite svojo vlogo pri svojem delu? Kakšen je vaš način ravnanja?

Vodenje je zame bolj vezano na človeka, na zaposleni kader in je torej povezano bolj z mojo vlogo pedagoškega vodje, kako sodelujem z zaposlenimi in kaj lahko z njimi naredim, poslovanje pa je bolj vezano na finančne zadeve, na načrtovanje, izvajanje, na poročila, kjer pa se kot šola moramo držati nekih direktiv s strani občine, ministrstva. Na poslovanje je vezan tudi proračun in to je cela umetnost za ravnatelje, ker se proračun na občini sprejema za nazaj, torej šele meseca aprila 2016 se sprejema na občini proračun za leto 2015. Zato moramo biti pravi umetniki, da speljemo zadeve na finančnem področju.

6. Ali se strinjate z menoj, če rečem, da so najpomembnejši vir za organizacijo ljudje, človeški kapital torej? Utemeljite.

Seveda. Pomembni so vsi ljudje v kolektivu in dobri odnosi med njimi, kar je po svoje tudi naloga pedagoškega vodje, da dobre odnose pomaga vzdrževati in sproti pomaga reševati morebitne nastale nesporazume, težave. Če se zaposleni dobro počutijo v kolektivu, to narekuje dobro delovno klimo, učitelji se družijo v strokovnih aktivih, iščejo rešitve, nove ideje, so drug drugemu kritični prijatelji.

7. Katere so tiste lastnosti, ki naj bi jih po vašem mnenju imel dober vodja, bolj konkretno ravnatelj osnovne šole?

Pomembno je, da delaš rad z ljudmi, se z njimi pogovarjaš, jih spoštuješ. Sama sem pri delu dosledna in natančna, menim, da je to ena izmed pomembnejših vrlin, ki jih mora imeti dober vodja. Na svoje sodelavce nikoli ne kričim in brezkompromisno od njih nekaj zahtevam. Učitelji sami vedo, da mora delo biti opravljeno do takrat, ko smo dogovorjeni in to je moje pričakovanje, ki jim ga jasno sporočam. Zelo pomembna lastnost je pravičnost. Znotraj kolektiva je dobro ohranjati profesionalne odnose. Pomembno je, da si kot vodja tudi vizionar, da imaš izdelano vizijo, da vidiš, kako bodo tekle stvari naprej, na daljšo rok, ne le iz leta v leto, ker te sicer lahko čas povozi. Svojim sodelavcem mora dober vodja zaupati. Dela moraš znati delegirati in nato zaupati učiteljem, da jih bodo dobro opravili. Delo moraš znati pohvaliti in se zahvaliti. Včasih smo ravnateljki imeli možnost nagraditi učitelje za dobro opravljeno delo in jim je ob koncu meseca bila izplačana delovna uspešnost. Včasih smo imeli ravnateljki možnost upravljanja z neko kvoto denarja, danes je samo »hvala« tisto, kar lahko podeliš sodelavcu. Zelo pomembno se mi zdi, da ostajaš profesionallec, ne moreš si privoščiti, da si en dan dobre in drugi dan slabe volje, vedno moraš biti do vseh enak. To se učitelji učijo od pedagoškega vodje in prenašajo tudi v razred med učence.

8. Država z določanjem standardov in ciljev ter nadziranjem rezultatov še vedno ohranja osrednji položaj avtoritete in oblasti. Ali menite, da je vam, kot ravnateljici javne osnovne šole, lažje kot nekemu direktorju zasebne osnovne šole in kje vidite svojo prednost?

Menim, da je ravnateljem zasebnih osnovnih šol lažje z vidika financiranja, avtonomije, torej odločanja in razporejanja z učnim načrtom. Nad javnimi osnovnimi šolami se vršijo bolj strogi inšpekcijski nadzori, zato smo mi na nek način bolj izpostavljeni in smo vpeti v okvirje dela, ko nam je narekovano, kaj in kako naj delamo, katerim standardom in ciljem naj sledimo.

Interpretacija Intervjuja št. 1 in Intervjuja št. 2

Obema intervjuvancema sem zastavila skoraj identična vprašanja, saj sem le tako lahko dobila priložnost in iztočnico za primerjavo dobljenih odgovorov direktorja zasebne osnovne šole in ravnateljice javne osnovne šole pri nas. Tako eden kot drugi se vidita tako v vlogi pedagoškega vodje kot tudi managerja in iz odgovorov sodeč oba poznata pristojnosti, ki jima pritičejo tako eni kot drugi vlogi. Po njunem mnenju se vlogi prepletata, direktor zasebne osnovne šole govori o kompleksnosti izvajanja direktorskih nalog, omenja tudi zaposlene in posredno tiste, ki so primarno ali sekundarno povezani s šolo (učenci, starši, drugi sodelujoči/vključeni). Tako direktor kot ravnateljica omenjata predvsem finančno področje in le-tega povezujeta z managersko vlogo. Ravnateljica javne osnovne šole poudarja, da je managerska vloga danes bolj prisotna pri opravljanju ravnateljske funkcije, kot je bila v preteklosti.

Ravnateljica javne osnovne šole je še posebej v svojem pripovedovanju poudarila pomembnost dela z ljudmi, s kadrom, kjer iz dobrega sodelovanja vidi priložnost za oblikovanje dobre delovne klime, ki pomembno vpliva na dobro izvajanje vzgojno-izobraževalnega dela in posledično uspeh učencev in s tem povezanim zadovoljstvom staršev. Tudi direktor zasebne osnovne šole je poudaril pomembno vlogo vsakega posameznika na šoli, ki opravlja svojo vlogo in se vključuje v opravljanje nalog ob svojem času na svoj način, lahko bi sklepala glede na svoja znanja in kompetence. Pomembno je torej delegiranje vlog in delovnih nalog, kar je pomembna naloga ravnatelja. Oba intervjuvanca omenjata termin »delo z ljudmi« in se kljub mojemu ponujenemu pojmu »človeški kapital« tako ne izražata. Direktor zasebne osnovne šole je jasno povedal, da mu ponujeno pojmovanje ni všeč, govoril je o občutku pri delu z zaposlenimi, da gre za zelo subtilno stvar in da je potrebno biti fleksibilen. Tudi ravnateljica je posredno prikazala svojo fleksibilnost pri ravnateljevanju, ko je govorila o sodelovanju z različnimi institucijami v različnih projektih in opravljanju različnih delovnih nalog zaposlenih učiteljev.

Pri pojmu avtonomija sta se oba naslonila na uresničevanje idej, vizije, ki jo po njunem mnenju mora imeti vsak ravnatelj. Ravnateljica je govorila o tem, da zgolj avtoritativen pristop in uveljavljanje le lastne volje ni dobro, prav tako je na svoj

način enako izrazil direktor zasebne osnovne šole, ko je govoril o ustvarjalnosti in povedal, da zgolj opravljanje birokratskih zadev ne pomeni avtonomije. Ravnateljica je omenila tudi diplomacijo pri sodelovanju in komunikaciji z zaposlenimi, direktor pa o okvirjih delovanja, kljub avtonomiji znotraj danih okvirjev. Oba sta izpostavila, da je delovanje šole odvisno od zahtev ministrstva, od normativov, nadzora, financiranja, pri tem pa se že naslonimo na poslovanje organizacije/zavoda. Tukaj je ravnateljica javne osnovne šole videla največ razlik med javno in zasebno osnovno šolo. Pri tem se je pogled direktorja zasebne osnovne šole najbolj oddaljil od ravnateljičinega, saj je sam zelo jasno povedal, da sam ni zagovornik ločevanja enega in drugega a javno in zasebno, temveč bi se šolstvo po njegovem mnenju moralo deliti na profitno in neprofitno, pri čemer se bi po moje lahko bolj dotaknili poslovanja kot takega. Oba sodelujoča sta bila mnenja, da je poslovanje vezano bolj na področje financ in finančnega poslovanja, medtem ko vodenje bolj na človeške vire, direktor zasebne šole je omenil vsebino. Ravnateljica je povedala, da je na poslovanje vezan proračun, ki pomeni pomembno izhodišče za finančno poslovanje šole, ki pa ga ne moremo popolnoma ločiti od vodenja in dela z ljudmi. Pojma sta med seboj prepletena in tudi samo delo ter opravljanje funkcije ravnatelja oz. direktorja.

Kar nekaj vrednot sta oba sodelujoča navedla kot zelo pomembnih pri izvajanju funkcije dobrega vodje, oba omenjata pomembno vlogo pedagoškega vodje in managerja ob veliko drugih lastnostih, kot so: spoštovanje, doslednost in natančnost, sodelovanje, diplomacija, profesionalno opravljanje dela, imeti moraš rad svoje delo in delo z drugimi, vizija in presoja.

Vsak je videl svoje delo zahtevno, morda bolj zahtevno, kot delo drugega intervjuvanca, vendar iz drugačnega zornega kota.

4 ZAKLJUČEK

Primarna celica je družina, iz katere se pot vsakega posameznika nadaljuje skozi obdobje predšolske vzgoje, nato smo vključeni v obvezni sistem vzgoje in izobraževanja znotraj osnovne šole. Ta predstavlja mikrosistem znotraj velikega konglomerata oz. makrosistema, ki se nenehno spreminja, prilagaja na spremembe v zunanjem okolju ne samo v ozkem socialnem kontekstu, temveč tudi širše, na področju politike, gospodarstva, torej govorimo o globalnih spremembah. Osnovna šola je institucija, v katero smo vsi obvezno vključeni, obenem pa predstavlja človekovo osnovno pravico, zapisano tako v Ustavi Republike Slovenije, v Konvenciji o otrokovih pravicah, Splošni deklaraciji o človekovih pravicah in najbrž še v marsikaterem uradnem dokumentu, ki se vsaj malo dotika človekovih pravic. Kljub obvezi, ki so jo kot državljani Republike Slovenije dolžni izpolnjevati, pa na bo to redni vzgojno-izobraževalni program ali morda vzgojno-izobraževalni program s prilagojenim izvajanjem, je obenem ta pravica zapisana tudi kot nekaj, kar lahko izbiramo, temveč le znotraj okvirov, ki jih opredeljuje šolski sistem in država. Starši torej lahko za vsakega posameznega otroka izbirajo med javnim in zasebnih vzgojno-izobraževalnim sistemom, ki pa mora delati po javno veljavnem programu, kar je prvi in osnovni pogoj. Osnovnošolsko izobraževanje je torej svobodno in obvezno ter se financira iz javnih sredstev, kar je zapisano tudi v 57. členu Ustave RS (prav tam). Kljub temu, da se v zasebnih osnovnih šolah predvideva in pričakuje plačilo »šolnine« za vključenega posameznega otroka v zasebni šolski sistem, in kljub temu, da nabava učnikov in delovnih zvezkov ter vseh ostalih potrebščin, ki jih otrok nujno potrebuje, da lahko sledi šolskemu programu, najdemo v 28. členu Konvencije o otrokovih pravicah (prav tam) zapisano, da imajo vsi otroci enake možnosti za osnovnošolsko izobraževanje, ki je vsem zagotovljeno kot brezplačno. Ko govorimo o brezplačnem in nečem, kar je plačljivo, se dotikamo že polja finančnega poslovanja institucije in posredno tudi poslovanja kot takega. Na javni osnovni šoli, kjer sem sama zaposlena, imamo iz leta v leto več otrok, ki prihajajo iz socialno-ekonomsko izjemno težkih razmer in jim starši ne morejo plačevati osnovnih potrebščin, ki jih vsakodnevno potrebujejo v učnem procesu, prav tako se v okviru šole ukvarjamo s pridobivanjem dodatnih sredstev, da lahko z njimi pokrijemo stroške učbenikov, delovnih zvezkov in drugih plačljivih

dejavnosti razširjenega vzgojno izobraževalnega programa. S tem se ukvarjam sama, ki sem na šoli zaposlena kot svetovalna delavka. Lahko bi torej rekla, da je del poslovođenja delegiran tudi meni, ki morda bolje poznam družinske slike posameznih otrok, name se obračajo starši s prošnjo, da jim prisluhnemo in pomagamo. Seveda je v omenjeni del poslovođenih nalog vključena tudi računovodkinja na šoli in ravnateljica, ki je uradna predstavnica šole in podpisnica vseh dokumentov, med drugim tudi (v tem primeru) prošenj za donacije, ki jih naslavljamo na fizične in pravne osebe v zunanjem okolju. Gre torej za povezovanje in sodelovanje več služb znotraj danega sistema, ki se s poslovođenjem ukvarjajo. Najpomembnejšo in najvidnejšo vlogo ima zagotovo ravnatelj šole, kar velja enako za javno, kot tudi zasebno osnovno šolo, kjer je ravnatelj uradno imenovan z nazivom direktor zavoda. Ravnatelj ima veliko delovnih nalog, dodeljeni sta mu dve večji vlogi, in sicer vloga pedagoškega vodje in vloga managerja. Ker je njegovo delo neposredno vezano na ljudi, zaposlen pedagoški kader in drugo tehnično osebje, lahko govorimo v veliki meri opravljanja funkcije pedagoškega vodje, ki jo literatura opredeljuje kot funkcijo, ki je vezana na človeški faktor in samo vodenje kot interesno naravnost in kvalitativni pristop. Tako bi lahko vzporednico potegnili med pojmom vodenje in pedagoško vodenje, na drugi strani pa med pojmom management in poslovođenje. Poslovođenje je povezano s kvantitativnim pristopom in instrumentalno naravnostjo ter sredstvi, tako finančnimi kot tudi drugimi, da lahko vzgojno-izobraževalni proces v osnovni šoli poteka. Res je, da so druga sredstva, ki so potrebna za učni proces prav tako vezana na finančno poslovanje, proračun, iz katerega se črpajo finančna sredstva za nabavo, ki je ciljno nastavljena. Tako bi lahko rekla, da sem do podobnih rezultatov prišla tudi s pomočjo anketnega vprašalnika, izvedenega med ravnatelji javnih in zasebnih osnovnih šol pri nas ter kvalitativnim intervjujem, ki sem ga opravila z ravnateljema tako enega kot drugega sektorja (javnega in zasebnega). Največ je bilo tistih ravnateljev, ki so se v svojih odgovorih težko opredelili samo kot pedagoški vodje ali na drugi strani samo kot managerji. Prav tako sta oba ravnatelja v intervjuju poudarila, da sta funkciji pedagoškega vodje in managerja, kot tudi funkciji vodenja in poslovođenja med seboj tesno prepleteni, da ju med seboj ni možno povsem ločiti.

Na tej točki bi lahko potrdila hipotezo, ki sem si jo zastavila, da se vodenje in poslovanje med seboj dopolnjujeta, tako kot se pri ravnatelju tako javne kot zasebne osnovne šole dopolnjujeta vlogi pedagoškega vodje in managerja.

Glede na globalne spremembe, ki sem jih omenila že v samem začetku in sem o njih govorila tudi v teoretičnem delu, so se šole kot zavodi znašle na področju tržne tekmovalnosti in konkurenčnosti. Vedno več se med seboj primerjajo, v veliki meri se vsako šolsko leto bolj trudijo, da bi pridobile zadostno število otrok novincev, posebej tiste šole, ki delujejo v istem okraju in je število zaposlenega pedagoškega kadra posredno pogojeno tudi s številom učencev. Tudi na tem področju ne moremo govoriti zgolj o pedagoški funkciji in vodenju ravnatelja posamezne šole, saj se mora ta ukvarjati tudi s finančno perspektivo, zagotavljanjem delovnih mest in mesečnih plač za zaposlene učitelje, posredno tudi izpolnjevanjem delovne obveze za druge strokovne delavce, med drugim tudi svetovalne delavce, katerih delovna obveza je vezana na število otrok v šoli. Sama sem kot svetovalna delavka, glede na število otrok, ki jih na šoli imamo (370), zaposlena 90% na delovnem mestu svetovalnega delavca, preostalih 10% dopolnujem z izvajanjem dodatne strokovne pomoči za učence s posebnimi potrebami. Tudi v opredelitvi ciljev managementa, ki so planiranje, organiziranje, vodenje, kadrovanje, trženje in kontroliranje, najdemo postavke, ki sem jih omenila. Management je torej skupek funkcij, ki bi jih lahko opredelili vsako zase ali pa nanje pogledali kot na celoto, kot je v intervjuju to omenil direktor zasebnega osnovnošolskega zavoda. Tako se nikakor ne moremo popolnoma izogniti niti pojmu podjetništva in marketizacije v šolstvu, pa naj si bo to polje v laičnem razpredanju o osnovni šoli kot taki še tako tuje. Pomembno vlogo pri vse tem ima prožnost vsakega posameznega ravnatelja, ki se mora na vse spremembe današnjega časa ustrezno prilagajati, se nanje odzivati in jih ustrezno integrirati v obstoječ sistem, nad katerim ima država kot taka s standardi, cilji in normativi, ki jih postavlja, še zmeraj monopol. Znotraj danih okvirjev pa ima vsak ravnatelj možnost uveljavljanja lastne avtonomije, v kolikor le-to sprejme kot pomemben izziv. Avtonomija posamezne šole pa ni odvisna le od ravnatelja, temveč od vseh zaposlenih, s čemer so se v veliki meri strinjali tudi ravnatelji, ki so sodelovali v anketi. Tudi intervjuvana ravnatelja sta velik poudarek dala zaposlenemu kadru, pedagoškim delavcem in drugim zaposlenim,

na kar sta pokazala z opisovanjem lastnega sodelovanja z učitelji pri vključevanju v različne projekte, delu z učenci in starši, torej dajanju odgovornosti posameznim učiteljem na različnih področjih, zaupanju vanje in v njihovo dobro in strokovno opravljeno delo.

Nekoliko bolj so se pri svojem delu počutili ravnatelji zasebnih osnovnih šol, s čemer bi lahko s pridobljenimi rezultati odgovorila in potrdila raziskovalno vprašanje o avtonomnosti ravnateljev in direktorjev javnih in zasebnih osnovnih šol, vendar menim in bi si upala trditi, da tudi stopnja avtonomije, ki jo čutijo in o njej govorijo ravnatelji javnih osnovnih šol ni zanemarljiva (glej Tabelo 3.3 in Graf 3.4). Slednje moje razmišljanje bi lahko podprla z odgovori, ki sem jih pridobila v intervjuju. Oba ravnatelja sta govorila o avtonomnosti znotraj danih okvirjev.

Tako bi lahko rekla, da slednjega raziskovalnega vprašanja oz. implicitno postavljene hipoteze ali se ravnatelji oz. direktorji zasebnih osnovnih šol pri svojem delu čutijo bolj avtonomne kot ravnatelji javnih osnovnih šol, ne bi mogla ne potrditi in prav tako ne ovreči.

Seveda pa ravnatelji delajo po različnih modelih, upoštevajo različna načela in se opirajo na zakonsko regulativo, ki jo kot večjo prednost vidijo in navajajo ravnatelji javnih osnovnih šol. Ob tem so ravnatelji zasebnih šol mnenja, da je država bolj naklonjena javnim osnovnim šolam kot njim, glede na odgovore, ki so jih podali, najbrž najprej z vidika poslovođenja. Tako bi smela govoriti o centraliziranem sistemu pri nas, kjer se vsa pomembnejša vprašanja glede vzgoje in izobraževanja znotraj institucionalnega delovanja, rešujejo z najvišjih upravnih organov. Glavna značilnost centraliziranega sistema je poseganje centralne oblasti v vsebino, ki je po mojem mnenju kot subjekta, ki sem neposredno vključena v šolski sistem tudi kot izvajalka, vse preveč narekovano strani tistih, ki poznajo funkcioniranje šolstva v celoti le s teoretičnega vidika. Tukaj ne govorim le za izvajanje vzgojno-izobraževalnega dela, temveč tudi vodenja in poslovođenja v celoti, torej ravnatelja v vlogi pedagoškega vodje in managerja. V svojem razmišljanju se ne želim, niti se ne morem opredeliti ali postaviti na stran javnega ali zasebnega. Na šolstvo kot tako gledam v celoti, saj sem osebno mnenja, da bi se v praksi moralo javno in zasebno šolstvo dopolnjevati, sodelovati, izmenjevati ideje tako v teoriji kot v praksi tako na področju dela z

učenci in starši, kot dela z zaposlenimi in transparentnosti šole navzven. Morda vidim ravnatelja bolj na polju decentralizacije, ob njem pa bi lahko bil zaposlen še nekdo, ki bi mu pomagal pri izvajanju strokovnih nalog, ki se tičejo poslovođenja, managementa, upravljanja s finančnimi viri.

Glede na to, da se je večina ravnateljev, ki so sodelovali v anketi opredelilo tako v vlogi managerja in hkrati v vlogi pedagoškega vodje, bi lahko sklepala, da večjega poudarka ravnatelj ne dajejo vlogi pedagoškega vodje, temveč se zavedajo, da morajo delovati skladno tako na enem kot tudi drugem področju. Ravnatelj oz. direktorji so se v velikem deležu sicer videli bolj v vlogi managerja, vendar bi glede na majhen vzorec sodelujočih direktorjev zasebnih šol in velik delež tistih, ki so se videli v eni in v drugi vlogi hkrati lahko rekla, da *hipoteze, da dajejo ravnatelj osnovnih šol v Sloveniji večji poudarek pedagoškemu vodenju, ne bi mogla v celoti potrditi*. Ravnateljica javne osnovne šole je sicer poudarila, da meni, da ji primanjkuje časa za opravljanje funkcije pedagoškega vodje in da bi se temu želela bolj posvetiti, vendar to ni podatek, ki bi lahko bil pomemben pri potrditvi ali zanikanju slednje postavljene hipoteze. K temu pa sodi seveda tudi avtonomija posameznega ravnatelja, za katero so se v veliki meri tako ravnatelj enih kot tudi drugih šol strinjali, da je v veliki meri odvisna od države in vodilnega kadra, lahko bi torej rekli od uprave v celoti in njih samih. Avtonomijo so naslonili tudi na pedagoški kader in lokalno skupnost (glej *Tabelo 3.5* in *Graf 3.6* ter *Graf 3.7*), prav tako pa od sodelovanja z učenci in njihovimi starši.

Tako bi lahko potrdila hipotezo, ki sem jo postavila, in sicer da je lahko vsaka, tako javna kot zasebna šola avtonomna, saj je avtonomija odvisna od vodstva šole, njenih zaposlenih in vanjo vključenih subjektov.

To trditev bi lahko podprla tudi s teoretskimi postavkami, ki sem jih navedla v teoretičnem delu v tabeli, kjer sem prikazala zunanje, notranje in medinstitucionalne dejavnike šolske avtonomije, kot o njih govori tudi Novak (Novak 2006, 311–312). Glede na avtonomijo, ki sem jo večkrat omenila in dano možnostjo znotraj postavljenih okvirjev, da so ravnatelj na svojem področju dela lahko različno fleksibilni, avtonomni, suvereni pri opravljanju del in nalog, kar sem v odgovorih lahko tudi večkrat zasledila, ne bi mogla z zagotovostjo trditi, da med vodenjem in poslovođenjem javnih in zasebnih šol obstajajo večje razlike. Lahko

bi torej rekla, da temu ni tako, čeprav bi morda lahko dobila drugačne odgovore in rezultate, če bi se v raziskovanje na tem področju podrobneje spustila oz. bi to polje bolj natančno in ciljno naravnano raziskala.

Na tej točki lahko torej odgovorim na zastavljeno raziskovalno vprašanje, da večjih razlik med vodenjem in poslovanjem javnih in zasebnih osnovnih šol v okviru svojega raziskovalnega dela nisem zaznala.

Če bi v nadalje razmišljala o »privatizaciji« šolskega sistema pri nas oz. bolj številčni prisotnosti zasebnih osnovnih šol pri nas, bi se z razmišljanjem in dognanji lahko strinjala z Marjetko Mahne (Mahne v Rus 1996, 77–87), ki navaja svoja pričakovanja od privatizacije oz. razdržavljenja pri osnovnem šolstvu, in sicer:

- *ekonomski vidik: racionalizacija poslovnih stroškov in s tem večja učinkovitost vloženih sredstev na enoto storitve, angažiranje nejavnih oz. neproračunskih virov sredstev – od sredstev lokalnih skupnosti, zasebnih sponzorskih virov, donacij, prostovoljnega in neformalnega dela;*
- *sociološki vidik: povečana samostojnost šol, ki bo spodbudila iniciativnost za razvijanje novih oblik storitev, večja odzivnost na potrebe staršev in otrok in s tem povečanje raznovrstnosti ponudbe, predvsem pa povečan vpliv uporabnikov na delo šol;*
- *psihološki vidik: za uporabnike bo možnost izbire institucij in programov pomenila večjo samostojnost in večjo odgovornost za angažiranje pri vzpostavljanju partnerskih odnosov s šolami, za izvajalce pa večjo ustvarjalnost in odgovornost.*

Šola bi lažje sledila družbenopolitičnim smernicam sprememb, če bi bili pedagoška in politična kultura prožnejši in bolj demokratični z večjo podporo države.

Šola ni le institucija, ki s pomočjo zakonskih postavk ter trdno postavljenih okvirjev deluje sama po sebi. Ni nekaj, kar je samo po sebi dano in pojma vodenje in poslovanje šole nista nekaj, kar teče in se izvaja brez prilagajanja spremembam in upoštevanja vsakega posameznika, ki je v sistem šolstva vpet in

pomembno pripomore k samemu obstoju ter razvoju in napredku posameznega učenca. Z zavedanjem, da je šola zavod, ki je izpostavljen na polju podjetništva, konkurence, tržnosti novim tokovom tudi kar se tiče vodenja, poslovanja, managementa, se je za njegovo korektno, dosledno, natančno delovanje potrebno še posebej potruditi in si je kot ravnatelj potrebno prizadevati za pridobivanje novih znanj, spretnosti in veščin na tem področju. Glede na varčevanje države s sredstvi v današnjem času, se najbrž ne bo zgodilo, kot sem v svojem razmišljanju predlagala, da bi na šoli lahko bil nekdo, ki bi na področju poslovanja prevzemal posamezne vloge in naloge ter bi se tako ravnatelj res lahko bolj posvetil pedagoškemu vodenju. Zato bi morda v okviru šole za ravnatelje bilo potrebno razmišljati o pridobivanju bolj specifičnih znanj bodočih vodstvenih delavcev v šolah na tem polju.

5 LITERATURA

Babšek, Jana, Dragica Dodič Turk in Dušan Macura, ur. 2004. *Kakšna bo šola prihodnosti?* Radovljica: Didakta.

Bauk, Dino. 2016. Prvi korak. V *Javno zasebno šolstvo, Komu je napoti kakovostno javno šolstvo?*, ur. Marjan Šimenc in Veronika Tašner, 9–20. Ljubljana: Sindikat vzgoje, izobraževanja, znanosti in kulture Slovenije.

Bezenšek, Jana. 2008. Nekateri vidiki primerjave organiziranosti evropskih modelov izobraževanja. V *Družbeni okvir delovanja javno veljavnih predšolskih, osnovnošolskih in srednješolskih pedagoških programov: Projekt evalvacija: Poročilo o rezultatih raziskave*, ur. Andrej Fištravec, 279–367. Maribor: Evropski socialni sklad EU. Ministrstvo za šolstvo in šport.

Burgar, Bojan. 1999. *Medosebna vloga ravnatelja – managerja v razvoju osnovnega šolstva v regiji*. Magistrsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

Daresh, John C. 2006. *Beginning The Principalship. A Practical Guide for New School Leaders*. London: A Sage Publications Company. Thousand Oaks (CA). New Delhi: Corwin Press.

Döbert, Hans, Gert Geissler in Aleš Učakar, ur. 2001. *Šolska avtonomija v Evropi*. Celje: Mohorjeva. Ljubljana: Družina.

Erixon Arreman, Inger, Lisbeth Lundahl, Ulf Lundström in Ann-Sofie Holm. 2016. Marketizacija edukacije po švedsko. V *Javno zasebno šolstvo, Komu je napoti kakovostno javno šolstvo?*, ur. Marjan Šimenc in Veronika Tašner, 85–116. Ljubljana: Sindikat vzgoje, izobraževanja, znanosti in kulture Slovenije.

Fenwick, English W. in Gary L. Anderson. 2005. *The Sage Handbook of Educational Leadership. Advances in Theory. Research and Practice*. California: Sage Publications. Thousand Oaks.

Gaber, Slavko in Veronika Tašner. 2016. Vzdržnost kakovostnega slovenskega šolskega sistema v luči razprave o financiranju zasebnih šol. V *Javno zasebno šolstvo, Komu je napoti kakovostno javno šolstvo?*, ur. Marjan Šimenc in Veronika Tašner, 67–84. Ljubljana: Sindikat vzgoje, izobraževanja, znanosti in kulture Slovenije.

Ivanuša Bezjak, Mirjana. 2005. *Osnove poslovođenja*. Celje: Visoka komercialna šola.

Kavčič, Bogdan, Stane Možina in Mitja I. Tavčar, ur. 1994. *Management*, ur. Slavko Možina. Radovljica: Didakta.

Kavčič, Bogdan. 1999. *Poslovođenje v javnem sektorju*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovođenje.

Konvencija o otrokovih pravicah (OZN). Dostopno prek: <http://www.varuh-rs.si/pravni-okvir-in-pristojnosti/mednarodni-pravni-akti-s-področja-človekovih-pravic/organizacija-združenih-narodov/konvencija-o-otrokovih-pravicah-ozn> (2. september 1990).

Koren, Andrej. 2006. *Avtonomija in decentralizacija*. Študija vidljivosti v slovenskem šolskem sistemu. Ljubljana: Fakulteta za management. Šola za ravnatelje.

--- 2007. *Ravnateljstvo, Vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Ljubljana: Znanstvene monografije Fakultete za management Koper. Šola za ravnatelje.

Krek, Janez in Mira Metljak, ur. 2011. *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji 2011*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.

Laval, Christian. 2005. *Šola ni podjetje: neoliberalni napad na javno šolstvo*. Ljubljana: Krtina.

Lipužič, Boris. 1997. *Evropska šola med državo in civilno družbo: Upravljanje šolskih sistemov*. Nova Gorica: Educa.

Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport Republike Slovenije. 2016a.

Evidenca vzgojno-izobraževalnih zavodov. Dostopno prek:

<https://krka1.mss.edus.si/registriweb/seznam1.aspx?Seznam=2010> (šolsko leto 2015/2016)

--- 2016b. *Evidenca vzgojno-izobraževalnih zavodov*. Dostopno prek:

<https://krka1.mss.edus.si/registriweb/seznam1.aspx?Seznam=2020> (šolsko leto 2015/2016)

--- 2016c. *Evidenca vzgojno-izobraževalnih zavodov*. Dostopno prek:

http://www.mizs.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_predsolsko_vzgojo_in_osnovno_solstvo/osnovna_sola/zasebne_osnovne_ole (šolsko leto 2015/2016)

Novak, Bogomir. 2006. *Moč družbe in transformacija šole*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.

Roncelli Vaupot, Silva in Anita Trnavčević. 1998. *Kvalitetna in učinkovita šola*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

Roncelli Vaupot, Silva. 2004. *Vodenje vzgojnoizobraževalnih organizacij – gradiva za vaje*. Koper: Fakulteta za management.

Rus, Veljko, ur. 1996. *Privatizacija šolstva, zdravstva in kulture*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Šimenc, Marjan. 2011. *Zasebno šolstvo v Sloveniji*. Zasebno šolstvo, globalizacija, marketizacija. Ljubljana: Pedagoški inštitut.

Širec, Alojz, ur. 1997. *Kakovost dela v šoli kot rezultat uspešnega pedagoškega vodenja: zbornik posveta*. Maribor: Zavod RS za šolstvo.

--- 1999. *Ravnatelj v okovih zakonodaje*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

Širca Trunk, Nada in Mitja I. Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.

Tavčar, Mitja I. 2006a. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Gradiva za izvajanje predmeta. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 2006b. *Management in organizacija*. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov. Koper: Fakulteta za management Koper.

Ustava RS (URS-NPB9). Ur. l. RS 47/2013. Dostopno prek: <https://zakonodaja.com/ustava/urs> (31. maj 2013).

Vidmar, Tadej. 1999. *Preoblikovanje srednjeveških šol in nastajanje novoveške stopenjske šolske strukture*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Filozofska fakulteta. Oddelek za pedagogiko in andragogiko.

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI). Ur. l. RS 23/96. Dostopno prek: <https://zakonodaja.com/zakon/zofvi> (29. april 1996).

Zakon o zavodih (ZZ). Ur. l. RS 12/91. Dostopno prek: <https://zakonodaja.com/zakon/zz> (22. marec 1991).

6 PRILOGE

Priloga A: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Moje ime je Maja Ferčič. Po izobrazbi sem univerzitetna diplomirana socialna pedagoginja in sem zaposlena kot svetovalec delavka in izvajalka dodatne strokovne pomoči za otroke s posebnimi potrebami, ki so usmerjeni z odločbo ZRSŠ v redni vzgojno izobraževalni program s prilagojenim izvajanjem na OŠ Rada Robiča Limbuš. Trenutno zaključujem podiplomski študij na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani, smer Menedžment neprofitnih organizacij, in sem v fazi priprave magistrskega dela, v okviru katerega proučujem različne vidike, značilnosti javnega in zasebnega osnovnega šolstva v Sloveniji ter pojma vodenja in poslovanja v javnih in zasebnih osnovnih šolah. Ob tem bi vljudno prosila za pomoč in sodelovanje tudi Vas. Pred Vami je anketni vprašalnik, za katerega bi Vas prosila, da ga izpolnite in ga v priloženi pisemski ovojnici z znamko pošljete izpolnjenega na moj naslov, ki je prav tako že pripisan.

Zagotavljam Vam, da bom Vaše odgovore skrbno pregledala in bom ob analizi ter uporabi le-teh upoštevala etično moralna načela o varovanju podatkov. Podatki bodo služili zgolj raziskovalnim namenom, bodo anonimni, pri čemer Vašega imena v diskusiji nikakor ne bom uporabila.

V kolikor boste ob izpolnjevanju vprašalnika potrebovali dodatna pojasnila, sem Vam na voljo na telefonsko številko [redacted] ali na e-mail naslovu [redacted]@guest.arnes.si.

Že vnaprej se Vam iskreno zahvaljujem za sodelovanje in pomoč ter Vas z upanjem na morebitno strokovno sodelovanje v prihodnje lepo pozdravljam!

S spoštovanjem,

Maja Ferčič, univ. dipl. soc. ped.

1. Ali ste ravnatelj **javne** ali **zasebne osnovne šole**? (obkrožite)

JAVNE

ZASEBNE

2. Pedagoško vodenje je bolj usmerjeno na človeka, na ljudi, ki v šoli pomenijo delovno ali gonilno silo, kader, vrednote, vizijo in poslanstvo, medtem ko management stremi k cilju in delovni učinkovitosti, ki jo doseže z načrtovanjem, organiziranjem in administriranjem ter samo izvedbo oz. izpeljavo načrtovanega dela.

Ali se kot **Vi kot ravnatelj vidite bolj v vlogi pedagoškega vodje** ali **managerja**? (obkrožite)

- a) pedagoškega vodje
- b) managerja
- c) oboje
- d) nič od tega

3. Katere so po Vašem mnenju **naloge/področja dela v vodenju OŠ** pri nas, ki bi jih ravnatelj lahko **opravljal kot pedagoški vodja** in kje ravnatelja vidite v **vlogi managerja**? V razpredelnici ocenite pri vsaki izmed navedenih nalog, ali je v glavnem (pretežno) v pristojnosti pedagoškega vodje ali managerja ali obeh, in sicer tako, da označite s križcem vrstico pod ustreznim stolpcem! (možen je en sam ali oba odgovora hkrati)

	pedagoški vodja	manager
- razvijanje vizije, strategije dela		
- finančni načrt		
- načrtovanje in razporejanje finančnih sredstev		
- povezovanje ljudi, primarnih in sekundarnih subjektov		
- organiziranje dela in zaposlovanje		
- delegiranje odgovornosti		
- oblikovanje metod in postopkov za spremljanje implementacije		
- nadziranje in reševanje problemov		
- spremljanje realizacije zastavljenih ciljev		
- motiviranje in inspiriranje zaposlenih		
- ustvarjanje reda in discipline		
- uvajanje sprememb		
- sodelovanje z ustanoviteljem		

4. Ocenite, v **kolikšni meri** se pri svojem ravnateljskem delu počutite **avtonomnega**? (obkrožite)

1(sploh ne)

2(včasih)

3(dokaj pogosto)

4(zelo pogosto)

5(vedno)

5. Ocenite, **kako pogosto** se pri spodaj **navedenih nalogah/področjih** počutite pri svojem **delu** (v ravnateljski funkciji) **avtonomnega**? (označite s križcem)

	1 (nikoli)	2 (včasih)	3 (dokaj pogosto)	4 (zelo pogosto)	5 (vedno)
- sodelovanje pri šolski politiki na lokalnem nivoju					
- sodelovanje pri šolski politiki na državnem nivoju					
- decentralizacija šolske politike in financiranja					
- šolska oz. kurikularna prenova					
- pripravljenost učiti se od drugih šol					
- pozitivna samopodoba učencev in učiteljev					
- kakovost pouka					
- razpolaganje s šolskimi prostori					
- dogovarjanje in interesno povezovanje med šolo in partnerskimi ustanovami					
- širjenje mreže šol					

6. Ocenite, v **kolikšni meri** je po vašem mnenju **avtonomija** posamezne šole **odvisna** od posameznih dejavnikov/subjektov, **navedenih** v razpredelnici! (označite s križcem)

	1 (sploh ne)	2 (včasih)	3 (dokaj pogosto)	4 (zelo pogosto)	5 (vedno)
- od države					
- od lokalne skupnosti					
- od zaposlenih pedagoških delavcev					
- od vodilnega kadra/uprave					
- od učencev in njihovih staršev					
- od zunanjih sodelovalnih institucij					
- od drugih šol					
- od zakonske in podzakonske regulative					
- od ravnatelja posamezne šole					

7. Kje vidite **prednosti javnega** in kje **zasebnega osnovnega šolstva** pri nas? (označite s križcem, možen je samo en odgovor)

	javna osnovna šola	zasebna osnovna šola
- večja avtonomija		
- večja odgovornost		
- boljše povezovanje navzven z zunanjim okoljem		
- večja transparentnost		
- boljši šolski kurikulum		
- kvalitetnejše pedagoško delo		
- kvalitetnejše vodenje		
- boljše financiranje in upravljanje s sredstvi ter razporejanje le-teh		
- boljše in lažje sodelovanje z učenci in njihovimi starši		

8. Obkrožite vsa tista **področja**, za katera menite, da so **razlike** med zasebno in javno osnovno šolo pri nas **najbolj vidne** oz. občutne!

- uprava
- finance
- kadrovanje
- pedagoško delo
- učenci in njihovi starši
- kakovost storitev
- pluralnost storitev
- uvajanje sprememb in sledenje le tem
- tehnična opremljenost šole

9. Ocenite, v **kolikšni meri** so po Vašem mnenju **zasebne osnovne šole** v Sloveniji **potrebne!** (obkrožite)

- (sploh niso potrebne)
- (včasih so potrebne)
- (so dokaj potrebne)
- (so zelo potrebne)
- (so nujno potrebne)

10. Ocenite, v kolikšni meri je **država** s postavljenimi zakonskimi okvirji in podzakonskimi akti ter pravilniki **enako naklonjena** tako javnim kot zasebnim osnovnim šolam pri nas? (obkrožite)

- 1 (sploh ni enako naklonjena)
 2 (včasih je enako naklonjena)
 3 (dokaj pogosto je enako naklonjena)
 4 (zelo pogosto je enako naklonjena)
 5 (vedno je enako naklonjena)

11. Ocenite, v **koliki meri** spodaj naštetih **dejavniki** po Vašem mnenju **vplivajo** na starše, ki se odločajo za šolanje svojih otrok na **javnih osnovnih šolah!** (označite s križcem)

	1 (sploh ne vpliva)	2 (včasih vpliva)	3 (dokaj pogosto vpliva)	4 (zelo pogosto vpliva)	5 (vedno vpliva)
- cenovna ugodnost					
- »enakost« za vse učence					
- javno veljaven program in kurikulum					
- neizključevanje, delo s skupino					
- kader/pedagoški delavci					
- tehnična opremljenost					
- pluralnost učencev (socialno-ekonomski položaj)					

12. Ocenite, v **koliki meri** spodaj naštetih **dejavniki** po Vašem mnenju **vplivajo** na starše, ki se odločajo za šolanje svojih otrok na **zasebnih osnovnih šolah!** (označite s križcem)

	1 (sploh ne vpliva)	2 (včasih vpliva)	3 (dokaj pogosto vpliva)	4 (zelo pogosto vpliva)	5 (vedno vpliva)
- konkurenčnost					
- kakovost programa in izvedbe					
- individualnosti, delo s posameznikom					
- pluralnost storitev					
- kader/pedagoški delavci					
- tehnična opremljenost					
- kakovost sodelovanja s starši					
- socialno-ekonomskega sloja učencev/staršev					

13. Če bi se **Vi kot roditelj** odločali za svojega otroka, kje bi ga **šolali?** (obkrožite)

- a) na javni osnovni šoli
 b) na zasebni osnovni šoli
 c) ne vem
 d) vseeno, mi ni pomembno

14. Kakšna je po vašem mnenju **perspektiva primarnega (osnovnega) šolstva pri nas** glede delitve na javni in zasebni sektor in glede na razmerje med številom javnih in zasebnih osnovnih šol? (obkrožite, možnih je več odgovorov hkrati)

- a) razmerje med številom javnih in zasebnih osnovnih šol bo ostalo nespremenjeno
 b) število zasebnih osnovnih šol bo naraščalo
 c) imeli bomo samo javne osnovne šole
 d) zasebne osnovne šole bodo prevladovale v mestih
 e) drugo:

15. Ocenite, v koliki meri so spodaj naštet dejavniki po vašem mnenju pomembni za uspešnost šole! (označite s križcem)

	1 (sploh ni pomembno)	2 (včasih je pomembno)	3 (dokaj pogosto je pomembno)	4 (zelo pogosto je pomembno)	5 (vedno je pomembno)
- usposobljenost kadra/zaposlenih pedagoških delavcev					
- usposobljenost tehničnega kadra					
- usposobljenost vodilnega kadra					
- sodelovanje znotraj šole (pedagoški in tehnični kader)					
- sodelovanje z zunanjimi institucijami in partnerji					
- sodelovanje z učenci in njihovimi starši					
- učni rezultati učencev					
- tehnična opremljenost šole					
- transparentnost, prepoznavnost šole					
- pluralnost storitev					
- kakovost storitev					
- šolska prehrana					
- tehnična oprema in dostop za učence s posebnimi potrebami					
- pedagoško delo z učenci s posebnimi potrebami					
- finančno poslovanje, razpolaganje s finančnimi sredstvi					
- pridobivanje dodatnih sredstev					
- avtonomija zaposlenih/šole					
- kadrovanje					
- šolska klima					

16. Ocenite, v koliki meri se strinjate z naslednjimi trditvami? (označite s križcem)

	1 (sploh se ne strinjam)	2 (delno se strinjam)	3 (dokaj se strinjam)	4 (zelo se strinjam)	5 (popolnoma se strinjam)
Ravnatelj pri svojem delu opravlja vlogo pedagoškega vodje in managerja.					
Ravnatelj je tisti, ki mora znati ponuditi in zagotoviti dobro delovno polje in klimo ter dobre pogoje dela.					
Ravnatelj in s tem tudi šola, ki jo vodi, je lahko avtonomna v tolikšni meri, kot to sama želi in se za to potrudi.					
Do pojma in ideje zasebne osnovne šole je pri nas razvitih veliko predsodkov, ki jim laična javnost velikokrat neargumentirano sledi.					
Javna osnovna šola pomeni večjo varnost za uporabnike (starši in otroci/učenci) kot tudi za lokalno skupnost.					
Če želimo biti moderna družba z visoko kakovostnim šolstvom, ki parira sistemom izobraževanja drugod po Evropi oz. v svetu, moramo dopustiti in enakovredno sprejeti ter omogočiti tako javnim kot zasebnim osnovnim šolam njihov obstoj in nemoteno delovanje.					
Osnovne šole pri nas naj bodo javne.					

Javne osnovne šole pomenijo enakopraven in pravičen dostop za vse državljanke in državljane RS, torej za potencialne kandidate/učence in njihove starše.					
Zasebne šole pri nas pomenijo večjo pluralnost in konkurenčnost, ki je v današnjem času pozitivna in dobrodošla.					
Zasebna osnovna šola pripomore k razbijanju tabuja drugačnosti.					
Ideja zasebne šole izhaja iz preteklosti in ima zgodovinski pomen.					
Osnovno šolstvo v Sloveniji predstavlja centraliziran sistem.					
Perspektiva zasebnega osnovnega šolstva v Sloveniji se kaže v decentralizaciji šolskega sistema.					
Elitizem in zasebno šolstvo sta nujno povezana.					

17. Kaj bi za **Vas kot ravnatelja** pomenila **javna ali zasebna osnovna šola v neposredni bližini** (kraju ali občini) **vaše šole**? (obkrožite)

- a) konkurenco v pozitivnem smislu
- b) konkurenco v smislu nevarnosti premajhnega vpisa otrok vsako šolsko leto
- c) nič posebnega
- d) ne vem
- e) drugo:

Hvala za sodelovanje!

Priloga B: Protokol intervjuja št. 1

Intervju z ravnateljem zasebne osnovne šole

1. Kako bi opredelili sebe kot ravnatelja? Se vidite bolj v vlogi managerja ali bolj v vlogi pedagoškega vodje? Utemeljite.
2. Ali sami kot ravnatelj delite vodenje z učitelji? Kje vidite svoje sodelovanje v vlogi ravnatelja z učitelji? Se vam sodelovanje, dopolnjevanje z učitelji zdi pomembno? Zakaj?
3. Se vam zdi, da ste pri svojem delu avtonomni? Kaj za vas pomeni pojem »biti avtonomen«? Katera so tista področja dela, kjer menite, da imate bolj »proste roke« in kje ste pri delu po vašem mnenju omejeni? Kdo ali kaj vas omejuje?
4. Nekje v literaturi sem zasledila trditev, da je podjetništvo kot pojem in komponenta vodenja bolj prisotno v zasebnem šolstvu, o katerem se v zadnjem času veliko govori in polemizira. In nadalje sem prebrala – citiram: »Podjetniško vodenje postavlja v središče interes podjetja in ne interesa strank, odločanje na podlagi izgub in dobička in ne pričakovanih koristi učencev.« Kako bi se vi odzvali na to trditev?
5. Če bi se dotaknila vodenja in poslovanja pri vas na šoli... Kako bi ga opisali? Kje vidite razliko med tema dvema pojmom? Kje vidite svojo vlogo in kakšen je vaš način vodenja?
6. Ali se strinjate z menoj, če rečem, da so najpomembnejši vir za organizacijo ljudje, človeški kapital torej? Ali bi kaj več povedali o tem?
7. Katere so tiste lastnosti, ki bi jih po vašem mnenju moral imeti dober vodja, v našem primeru bolj konkretno ravnatelj oz. direktor zasebne/alternativne OŠ?
8. V čem se naj po vašem mnenju ravnatelj/direktor zasebne oz. alternativne OŠ razlikuje od ravnatelja javne OŠ pri nas? Se vam pojmovanje ravnatelj/direktor v OŠ zdi pomembno? Zakaj? Utemeljite.
9. Država z določanjem standardov in ciljev ter nadziranjem rezultatov še vedno ohranja osrednji položaj avtoritete in oblasti. Ali menite in če da, kje menite, da je na tej točki vam, kot direktorju zasebne/alternativne OŠ lažje kot ravnatelju v javni OŠ? Ali menite, da ste lahko bolj avtonomni?

Priloga C: Protokol intervjuja št. 2

Intervju z ravnateljico javne osnovne šole

1. Kako bi opredelili sebe kot ravnateljico? Se vidite bolj v vlogi managerja ali bolj v vlogi pedagoškega vodje? Utemeljite.
2. Ali sami kot ravnateljica delite vodenje z učitelji? Kje vidite svoje sodelovanje v vlogi ravnatelja z učitelji? Se vam sodelovanje, dopolnjevanje z učitelji zdi pomembno? Zakaj?
3. Se vam zdi, da ste pri svojem delu avtonomni? Kaj za vas pomeni pojem »biti avtonomen«? Katera so tista področja dela, kjer menite, da imate bolj »proste roke« in kje ste pri delu po vašem mnenju omejeni? Kdo ali kaj vas omejuje?
4. Nekje v literaturi sem zasledila trditev, da naj bi zasebne šole pri nas dopolnjevale in bogatile javne šole. Ali se s tem strinjate in kje vidite največ razlik med javnim in zasebnim osnovnim šolstvom v Sloveniji?
5. Če bi se dotaknila vodenja in poslovanja pri vas na šoli... Kako bi ga opisali? Kje vidite razliko med tema dvema pojmom? Kje vidite svojo vlogo in kakšen je vaš način vodenja?
6. Ali se strinjate z menoj, če rečem, da so najpomembnejši vir za organizacijo ljudje, človeški kapital torej? Ali bi kaj več povedali o tem?
7. Katere so tiste lastnosti, ki bi jih po vašem mnenju moral imeti dober vodja, v našem primeru bolj konkretno ravnatelj javne OŠ?
8. V čem se naj po vašem mnenju ravnatelj javne OŠ razlikuje od ravnatelja oz. direktorja zasebne OŠ pri nas? Se vam pojmovanje ravnatelj/direktor v OŠ zdi pomembno? Zakaj? Utemeljite.
9. Država z določanjem standardov in ciljev ter nadziranjem rezultatov še vedno ohranja osrednji položaj avtoritete in oblasti. Ali menite in če da, kje menite, da je na tej točki vam, kot ravnateljici javne OŠ lažje kot ravnatelju/direktorju v zasebni OŠ? Ali menite, da ste lahko bolj ali manj avtonomni?