

Management, šolstvo in šola

1. Pojem managementa

V zadnjem času tudi na področju šolstva vedno bolj uporabljamo pojem management. Pojem v prevodu pomeni upravljanje, vodenje; ker pa gre pri šolstvu za drugačnost pri vodenju, pojma ne prevajamo. Ta pojem smo iz gospodarstva (ekonomije) prenesli v pedagoško terminologijo. Povezan je s tržno zakonitostjo, s strokovno avtonomijo, z upoštevanjem želja »potrošnikov«, s konkurenčnostjo. Management na področju organizacije in vodenja šolstva in šole bo odvisen od razmerja med tem, kaj moramo narediti, ker je tako predpisano in tistim, kar bomo še delali, vendar bo odvisno od naših odločitev. Čeprav obstajajo splošna načela in zakonitosti, po katerih se razpozna, pa managementa ne bo nikoli mogoče uresničiti do stopnje kot je na področju gospodarstva, saj zaradi pomena institucionalizacije izobraževanja le –tega nikoli v celoti ne izpusti iz rok in ga prepusti prostemu trgu. Država s svojo regulativo zadrži glavne niti šolstva v svojih rokah (poleg vojske je šolstvo eno najbolj kontroliranih področij). Razlike med gospodarskim managementu in šolskim so še v posebnosti financiranja: v šoli se ne zadovoljujejo samo neposredni interesi potrošnikov (staršev), ampak tudi splošni nacionalni interesi. Zaradi poseganja države so javne (zlasti OŠ) šole manj občutljive za tržne mehanizme in s tem omejene v razvoju managementa. Kaj in koliko bo deregulirano, bo odvisno splošnih in šolsko političnih odločitev. Uveljavljanje management vodenja je v šolah zahodnih držav pogostejše, ker je povezanost med šolstvom (izobraževanjem) in tržnim gospodarstvom bolj usklajena. Šolstvo deluje v posebnih (ekonomskih, družbenih) pogojih in je veliko bolj kot pri nas vezano na gospodarsko stanje in ekonomske pogoje. Vendar se o managementu na področju šolstva govori šele, ko se le-ta organizira na lokalnem (komunalnem, regionalnem) in šolskem nivoju, najbolj pa je razvit prav v sistemih, kjer težišče sistema leži na delu posamezne šole (school-based management) – Anglija, Danska, nekatere ameriške države. School-based management politika prinaša šolam precejšnjo stopnjo avtonomije, možnost neodvisnega razvoja, večjo šolsko »zasebnost«. Taka fleksibilnost pa ima svoje meje: predmetnikov (curriculumov) ter drugih standardov in normativov, ki jih predpisuje postavljena šolska zakonodaja in velja za vse, ni mogoče prilagajati vsaki šoli posebej in ob teh delih ni mogoče izvajati managementa.

Dva razloga za državno regulacijo in uveljavljanje managementa

Deregulacija oz. prenašanje pristojnosti in odgovornosti od državnega na lokalni in šolski nivo ima najprej svojo filozofsko (socialno-politično, šolsko-konceptualno) utemeljitev. Izhaja iz teze, da mora ustanova zadovoljevati tudi neposredne želje in potrebe svojega okolja in posameznih ljudi. Takrat nacionalni program ni ves šolski program, ampak črpa šola vire za svoje delo v šolskem socialnem okolju. Država se odpoveduje monopolu in daje šoli, učiteljem pravico do samoodločanja, samoopredeljevanja. Ker šola z vnašanjem programskih in drugih posebnosti zadovoljuje neposredne želje posameznikov, tudi pričakuje, da bo od okolja tudi dobila pomoč pri uresničevanju programa. Poleg tega, da se izpelje deregulacija šolskega programiranja in omogoči izvajanje vsebin in vrednot šolskega okolja, takšno šolsko-konceptualno izhodišče računa, da se bodo nacionalno postavljeni programi in zahteve uspešnejše reševale, če se bodo upoštevale konkretne šolske in vzg.-izob. okoliščine. Deregulacija pomeni prostor za avtonomno, ekonomsko učinkovitejšo, racionalno in strokovno korektno vodenje šolstva. Eno od temeljnih vprašanj managementa je tudi, kako v določenih konkretnih šolskih in vzg.-izob. okoliščinah najti najboljšo pot in ukrepati, da bi se postavljeni cilji in naloge optimalno rešili. Zato država skrb in odgovornost za uresničevanje nacionalno postavljenih programov prenaša na šolo, se odpoveduje kontroli nad procesom uresničevanja tistega, kar celo sama predpisuje. Na tistih področjih, kjer šola dobiva avtonomijo, postajajo strokovna (pedagoška, psihološka, ekonomska, sociološka) izhodišča

osnova managementa; čim bolj se uveljavlja management, tembolj pri delu stopajo v ospredje strokovni vidiki in spoznanja.

2. **Nastanek, razvoj managementa**

Zgodovinsko se je management razvijal v 2 smereh:

- znanstveni
- administrativni (racionalni).

Znanstveni (Taylor) : osnova organizacije in vodenja dela je samo delo in tehnološki proces. Administrativni (Faylor, Gulick, Weber): administrativno obvladovanje dela in delavcev. Zagovorniki govorijo o tem, da se kvaliteta produkcije doseže z jasnim sistemom hierarhičnih odnosov, z jasno definirano organizacijsko strukturo in linijami avtoritete in odgovornosti.

Ker gre v obeh modelih za podrejanje delavca vnaprej natančno opredeljenim predpisom, ki izhajajo bodisi iz tehnološkega procesa, bodisi iz hierarhije odnosov, se oba imenujeta »birokratski model«. Tak model organizacije ignorira ideološka prizadevanja posameznikov in skupin, individualne razlike, vrednote, interese, motivacijo..., zato se oddaljuje od ljudi. Dejstvo je, da je model rigiden, sformaliziran. Značilna je natančna delitev in visoka specializacija dela, izvrševanje nalog je uniformirano, tipizirano. V tej hierarhiji avtoritete iz položaja vlada brezosebnost, velike socialne distance. Zaposlovanje je odvisno od formalnih kvalifikacij, napredovanje in dodatki k plači ter odpuščanje pa je odvisno od delovnih rezultatov in stopnje lojalnosti do režima in nadrejenih.

Na področju vodenja šolstva administrativnemu modelu ustreza SUPERINTENDENČNI model šolskega vodenja. Osrednja osebnost tega modela je ravnatelj, ima veliko moč in odgovornost. Ravnatelj deluje sam, identificira probleme, analizira njihove vzroke in odloča o načinu reševanja. Sam išče kader, načrtuje razvoj in izpopolnjevanje svojega kadra. Model je nerealen, saj empirične študije dokazujejo, da ravnatelj učinkovito obvladuje le 6-8 učiteljev in dejansko prevzema skrb le za 3-4- področja v organizaciji dela.

Glede na položaj in odnos do človeka v organizaciji dela je McGregor izpeljal 2, v izhodišču nasprotni teoriji (X in Y). Teorija X temelji na Taylorizmu in tradicionalni hierarhični strukturi, ki domneva, da povprečni (večina) nočejo delati in da morajo biti zato natančno vodeni, v delo pa prisiljeni z nadzorom in kaznovanjem. Teorija Y pa predvideva, da so ljudje načeloma zainteresirani za dobro delo. Gradi na izkušnjah in stimulaciji na delovnem mestu in dopušča povečanje odgovornosti, zaposlenim se omogoča identificirati probleme in sugerirati rešitve. Med tema osnovnima modeloma posamezni teoretiki razvijajo še alternativne modele organizacije upravljanja in vodenja, ki pa so bolj ali manj kompromisi in variante obeh modelov, razlike so le v specifičnih potrebah. Taka je tudi »kompromisna teorija« (Etzioni). Znan je tudi japonski »Z« model.

3. **Participativni model managementa**

Izhaja iz teorije Y. Participacija je postala eden vodilnih principov upravljanja in vodenja šole in hkrati tudi sredstvo povečanja kvalitete dela, saj gradi uspešnost dela prav na človeku in medčloveških odnosih, pa tudi na strokovnosti, usposobljenosti, znanju, ustvarjalnosti in osebnostnih lastnostih. Strokovnjaki ugotavljajo, da je napaka birokratskega modela v tem, da ne upošteva, da med ljudmi lahko nastajajo zapleti, konflikti, kar je posledica različnih vrednot in pričakovanj. Vse to jemlje ljudem voljo in zmanjšuje učinkovitost. Participativni model pa dokazuje pomembnost vključevanja vseh zaposlenih v načrtovanje dela in odločanje. To pomeni, da se v iskanje kvalitetnejšega dela vključujejo poleg učiteljev tudi nepedagoški delavci, administrativno, tehnično osebje in starši. Vsi zaposleni se vključujejo v opredeljevanje nalog in ciljev, v odločanje, načrtovanje poti in reševanje problemov. Učitelji in vodstvo delajo skupaj, prizadevajo si urediti delovno okolje in klimo, poskuša se razviti določena kultura odnosov. Participativni stil temelji na filozofiji zaupanja v človeka. Sprejme vsako zamisel zaposlenih, ki bi utegnila izboljšati delo na kateremkoli področju. To postaja

vir dinamike šolskega dela in razvoja. Rezultati dobrega managementa so motivacija, visoka morala in delovno zadovoljstvo. Participacija je tudi sredstvo, s katerim ljudem odpreš možnost, da pri delu zadovoljujejo svoje potrebe in zamisli, kar dviga delovno produktivnost. Raziskave potrjujejo, da sta uspešnost in kvaliteta dela na šoli odvisni od stila vodenja, šolske klime (stopnje zadovoljstva), le-ta pa je povezana s stopnjo participacije.

Temeljna izhodišča participativnega modela vodenja

Kvalitete participativnega modela se opirajo na štiri izhodišča:

- vključevanje zaposlenih v oblikovanje šolske podobe (vizije šol.razvoja),
- ustvarjanje zaupanja, zlasti med vodstvom šole in učitelji ter ostalimi zaposlenimi,
- teamska organiziranost dela,
- izraba strok. kapacitet(znanj, strok. izkušenj vseh zaposlenih).

a) Vključevanje zaposlenih v oblikovanje šolske podobe

To izhodišče se opira na tisti šolski koncept, ki pravi, da mora šola imeti tudi svoje cilje, organizirati mora svoje sile in napajati šol.življenje od znotraj, šoli morajo postavljati cilje tudi učitelji. Šola mora biti dinamična, sposobna kreativnega samoobnavljanja, samorazvoja, samorasti. Participacija pa je najboljše sredstvo, pomembna je tako na oddelčnem kot šolskem nivoju, sodelujejo naj tudi učenci. Za razliko od ciljev, ki se postavijo od zunaj, ima participacija pri postavljanju šolske prihodnosti pomemben vpliv na motivacijo. Participacija zaposlenih pri opredeljevanju ciljev in nalog omogoča, da se vzpostavlja tudi skladnost šolske organiziranosti in dela s potrebami, zamislimi in zahtevami zaposlenih. Tak način omogoča identifikacijo zamisli, ciljev, postopkov posameznika s celotno dejavnostjo institucije. Ko učitelji in drugi zaposleni postavljajo cilje razvoja šole in njenih posameznih področij, izhajajo iz določene šolske situacije in ne iz nekih družbenih, ideoloških ali političnih izhodišč oz. postavljenih ciljev. Ti cilji so konkretni, jasni, realnejši.

- Jasno definirani cilji in naloge (vizija) ter operacionalizacija poti, po kateri se bodo postavljene naloge in cilji uresničili, v ljudeh odpravljajo dvome in kažejo na realnost uresničitve, kar dviga motivacijo in pripravljenost za uresničitve.
- Ker so sodelovali pri definiranju ciljev, so tudi čustveno zavzeti, motivirani ter v večji meri pripravljeni sprejeti spremembe. To so prednosti načrtovanja razvoja šol.dela od znotraj. Na tem gradi »school based program).

Pri vzpostavljanju identifikacije posameznikov s cilji in nalogami šole igra pomembno vlogo vodstvo oz. ravnatelj. Tudi sam se mora zavzemati za te cilje in naloge kot bi jih postavil sam. Te naloge in cilji morajo biti povezani tudi na šolskem nivoju. Šele tako sodelovanje prispeva k identifikaciji, motivaciji in zadovoljstvu.

b) Zaupanje

Participativni model managementa temelji na konceptu delitve avtoritete (pristojnosti), distribucije moči in odgovornosti managerja svojim delavcem. Participacija gradi na zaupanju v intelektualne sposobnosti delavcev, njihovo profesionalno usposobljenost in pristojnost. Ljudem pokažeš in priznaš, da jih ceniš kot strokovnjake in da so vredni partnerskega odnosa. Takšno izhodišče pri nekaterih ravnateljih ali vodstvu vzbuja nelagodje, pomeni jim tudi riziko, ker vedo, da bodo za napake in neuspehe, ki jih bodo naredili drugi, odgovorni oni. Vendar se s spoznavanjem ljudi, njihovih strokovnih sposobnosti in osebnostnih lastnosti ta riziko zmanjšuje, povečuje pa se ver in zaupanje v ljudi.

Zaupanje je lepilo, ki veže ljudi in olajša komunikacijo, je osnova pozitivne klime, kar je pogoj za kvalitetno in uspešno delo. Vzpostavljanje zaupanja je zlasti pomembno na vertikali učitelj – vodstvo šole. To je ena izmed osnovnih zahtev participativnega managementa,

c) Teamska organiziranost šole

Teamsko delo je most, prek katerega se vzpostavljajo relacije, individualnimi stališči in predlogi ter šolo oz. skupnimi stališči in odločitvami. Izhodišče je stališče, da je *sicer za šolo in njen razvoj vitalnega pomena vsak član kolektiva za sebe, vsak individuum in vsak strokovnjak, toda še večjega pomena je njegova sposobnost, da dela v sodelovanju z drugimi*. Ob teamskem delu se soočajo različna posamična stališča do vprašanj šolskega dela, ugotavljajo pa se tudi skupna stališča ter sprejemajo odločitve o reševanju splošnejših ali konkretnjših šolskih vprašanj in problemov. Gre za *doživljanje skupnosti in spreminjanje narave medsebojnih odnosov in odnosov z vodstvom šole*. Ugotavljanje skupnih stališč in sprejemanje teamskih odločitev pa je pomembno za razvoj čuta skupinske odgovornosti. Komunikacija in spoznavanje ljudi med seboj povečuje tudi medsebojno zaupanje ter spodbuja *medsebojno pomoč*.

Pri participativnem načinu vodenja ne sme biti enosmernih kanalov informiranja. Ta način vodenja zahteva, da so komunikacije odprte tako za sprejemanje kakor oddajanje informacij, da tekoče prehajajo med ljudmi v vse smeri, saj se le tako lahko v delo vnašajo znanje, spoznanja in izkušnje vseh.

Ravnatelj z dobrim čutom za participativni stil vodenja torej ne bo smel prezreti teamske organiziranosti dela. Poleg tega, da bo poskrbel za oblikovanje različnih vrst teamov na šoli, mora še posebej poskrbeti za *motivacijo ljudi* za tako sodelovanje. Če ni motivacije za participacijo in teamsko sodelovanje in vlada med ljudmi apatičnost za delo in sodelovanje, potem je celotna konstrukcija participativnega modela vodenja porušena.

D) Strokovnost in participacija

Šolski participativni management karakterizira povezanost med načrtovanjem in sprejemanje odločitev s strokovno odgovornostjo. *Participacija kot princip omogoča večje delovanje učitelja kot strokovnjaka*.

Participacija kot oblika sodelovanja ljudi pri šolskem delu in razvoju lahko v znatni meri zadovolji človekove potrebe. Participacija je v tem primeru sredstvo, ki motivira učitelja, da pri delu izhaja iz svoje strokovnosti, si postavlja in uresničuje cilje strokovnega razvoja in se na ta način zavzema za večji profesionalizem pri delu nasploh.

Vsi člani tema smo v diskusiji enakopravni, stališča posameznikov se upoštevajo enako pomembno. Gre torej za značilno horizontalno sodelovanje, kar pomeni, da se tam srečujemo kot *kolegi- teamsko delo razvija kolegialnost*. *Doživljanje atmosfere kolegialnosti* pa je verjetno močan motivacijski faktor strokovnega razvoja posameznika in strokovnosti dela teama. Zato je pomembno, da delo teama ne temelji na delu vodje ali celo ravnatelja.

Po drugi strani distribucija moči in odgovornosti s participacijo odpira vrata samoekspresiji. Možnost samoekspresije sproža v ljudeh vznemirjenje, tako se izognemo rigidnosti in stagnaciji učiteljev.

Participacija odpira vrata skritim talentom učiteljev in drugih zaposlenih.

Opiranje ravnateljev na lasten strokovni potencial je dosti bolj pomembno, kot pa naslanjanje na zunanje strokovnjake in izven šole izdelane ekspertize.

4. OMEJITVENE TEŽAVE PRI UVAJANJU PARTICIPACIJE

Težave in ovire, zaradi katerih participativni management ni bolj razširjen in upoštevan lahko razvrstimo v tri kategorije:

a) Konceptualne in organizacijske težave

Problem razpoložljivega časa in motivacije za participacijo pri vodenju šole in pos. Šol. področij bi lahko reševali s tem, da bi se v učiteljevi delovni obveznosti določilo več ur za strokovne posvete, aktivne, delovne konference, sestanke oddelčnih učiteljskih zborov in druge oblike teamskega dela. Oviro lahko predstavljajo *posebni cilji in naloge šol*. Oviro pa lahko predstavlja tudi koncept ravnateljevega pogleda na vodenje in upravljanje. V takih okoliščinah se na participacijo učiteljev lahko *ne gleda z naklonjenostjo*. Koncept, ki ni naklonjen participaciji, ima take učitelje po kontrolo ali pa jih skuša celo odstraniti.

Med ovire konceptualne narave sodi tudi *neuglaščenost pričakovanj vodstva in klime v kolektivu*. Vzdušje odprtosti je zelo pomemben faktor motivacije učiteljev. Če le-te med vodstvom in kolektivom ni, se participacija učiteljev pojavlja kot neka dodatna in nepotrebna dejavnost.

b) Upravno-vodstvene težave

Ravnatelji se pri uvajanju načela participacije pogosto znajdejo v zadregah, ker ne vedo, kje začeti in kako delati. Mnogi nimajo za vodenje kolektivov po načelu participacije ustrezne izobrazbe in usposobljenosti, zato se počutijo *nesigurne*.

Napaka, da se ravnatelj obnaša do kolegov kot do učencev ima za posledico *psevdo-participativno sodelovanje*. To pelje v past, ko manager želi zvedeti le mnenje o posameznih odločitvah, še nikoli pa ni spremenil svojega mnenja pod vplivom takih konsultacij. Ta psevdo-participacija ima nekaj skupnega s poznanim paternalizmom učitelja v odnosu do učencev.

Nekatere managerje je strah partic.metode, bojijo se, da delitev oblasti zmanjšalo njihov ugled in moč. Namesto, da bi bili ponosni in zaupali v znanje kolegov, se počutijo *užaljene in utesnjene*. Rezultat tega je, da jim prepuščajo v odločanje le bolj splošne zadeve.

c) Težave, ki izvirajo iz zaposlenih

Particip., ki zahteva sodelovanje učiteljev, razumejo učitelji kot širjenje svojih obveznosti. Nekateri učitelji bodo občutili tak način dela kot *prezasičenost z odločanjem*. Naslednja ovira je morebitno *pomanjkanje profesionalnih pristojnosti*. Participaciji niso naklonjeni učitelji, ki so strokovno šibki. Ne bodo želeli sodelovati v teamih in pri obravnavanju problemov, če vedo, da je za zadovoljivo rešitev problema potrebno imeti specialno znanje, ki pa ga oni nimajo.

ZAKLJUČEK

Participacija se kot sredstvo in princip šolskega dela in vodenja lahko uveljavlja v večji ali manjši meri, kar bo odvisno od vrste okoliščin.

Ljudi je potrebno seznaniti z bistvom in cilji participativnega načina vodenja inštitucije, z bistvom teamske oblike dela in tudi s tehnikami reševanja problemov. Skrb za to pa bi morala biti naloga šolske svetovalne službe.

