

Boris Zupančič*OŠ Danile Kumar v Ljubljani***RAVNATELJ – ŠUŠMAR?**

Pomembnost in občutljivost vloge ravnatelja vrtca, šole je nedvomna in tudi laični javnosti povsem razumljiva. Če ne drugače, je velikokrat slišati, »da šola zraste in pade prav zaradi dobrega ali slabega vodenja«.

Tovrstna trditev je seveda povsem na mestu, a žal mnogi, tudi v lastnih vrstah, tega ne jemljejo povsem resno. Ravnatelj – vzgojno-izobraževalni menedžer je danes na bistvenem razpotju. Družba in družbene potrebe zahtevata od njega skoraj vsak dan več in več. V luči hitenja so velikokrat zastavljene fikcije, da naša šola ni dobra, ni prilagojena pozitivnim trendom evropske, če že ne svetovne pedagogike, da produciramo zgolj faktografijo in skratka povsem zanemarjamo svoje poslanstvo. Avtorji tovrstnih zamisli, ki jim veter v jadra velikokrat daje nekritična »laična« javnost in si s tem zdravi svoje šolske travme, pa ne želijo videti in ovrednotiti številnih dosežkov, ki jih dosegamo pedagoški delavci. Dobrodošle so največkrat le tiste študije in primerjave, ki naše šolstvo umeščajo na nižji nivo od naših pričakovanj. Nemalokrat je uvrstitev v zgornjo sredino že nacionalna katastrofa, ne da bi pogledali, katere države, nacije so še za nami. In tistim, ki so pred nami je potrebno pogledati tudi pod prste; v kakšnih razmerah dosegajo rezultate, ki jim jih zavidamo. Tovrstnih študij ni bilo kaj prida zaslediti. A nedvomno že bežen pogled na take lestvice pokaže eno izmed bistvenih komponent, ki nedvomno pripomore, da so lahko drugi boljši, nas tudi prehitijo ali pa že uresničujejo naše sanje. Gre za vlogo in mesto pedagoškega vodje – ravnatelja, za vlogo pedagoškega menedžerja. Trdim, in z veseljem bom sprejel drugačne trditve, da tako specifične vloge, kot jo ima slovenski šolski menedžer, ni lahko zaslediti v arzenalih pedagogike in šolskih sistemov.

Status ravnatelja je v naši zakonodaji opredeljen v dveh krovnih predpisih: 31. členu Zakona o javnih zavodih, kjer se ravnatelj skriva pod pojmom direktor (Poslovodni organ zavoda je direktor ali drug individualni organ /v nadaljnjem besedilu: direktor/) in v 49. členu Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 12/96). Člen opredeljuje ravnatelja kot: »Pedagoški vodja in poslovodni organ javnega vrtca oziroma šole je ravnatelj«. Nalaga mu naslednje obveznosti:

1. organizira, načrtuje in vodi delo vrtca oziroma šole,
2. pripravlja program razvoja vrtca oziroma šole,
3. pripravlja predlog letnega delovnega načrta in je

odgovoren za njegovo izvedbo, 4. je odgovoren za uresničevanje pravic otrok ter pravic in dolžnosti učencev, vajencev, dijakov, študentov višje šole in odraslih, 5. vodi delo vzgojiteljskega, učiteljskega in predavateljskega zbora; 6. oblikuje predlog nadstandardnih programov, 7. spodbuja strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev, 8. organizira mentorstvo za pripravnike, 9. prisostvuje pri vzgojno-izobraževalnem delu vzgojiteljev oziroma učiteljev, spremlja njihovo delo in jim svetuje, 10. predlaga napredovanje strokovnih delavcev v nazive, 11. odloča o napredovanju delavcev v plačilne razrede, 12. spremlja delo svetovalne službe, 13. skrbi za sodelovanje zavoda s starši (roditeljski sestanki, govorilne ure in druge oblike sodelovanja), 14. obvešča starše o delu vrtca oziroma šole in o spremembah pravic in obveznosti učencev, vajencev in dijakov, 15. spodbuja in spremlja delo skupnosti učencev, vajencev oziroma dijakov ter študentov višje šole, 16. odloča o vzgojnih ukrepih, 17. zastopa in predstavlja vrtec oziroma šolo in je odgovoren za zakonitost dela, 18. določa sistemizacijo delovnih mest, 19. odloča o sklepanju delovnih razmerij in o disciplinski odgovornosti delavcev, 20. skrbi za sodelovanje šole s šolsko zdravstveno službo in 21. opravlja druge naloge v skladu z zakoni in drugimi predpisi.

Vse navedene alineje, razen zadnje, se nanašajo na neposredno pedagoško vodenje. V prenesenem smislu, tudi skladno z menedžersko doktrino lahko zapišemo, da gre za naloge tehničnega direktorja – vodje. Vsa zgodba, predvsem pa izvor težav, omenjen že v uvodu, pa se skriva v zadnji alineji. Pod krinko 21. alineje: »... opravlja druge naloge v skladu z zakoni in drugimi predpisi ...« se skrivajo določila še 29 zakonov in neprepoznavno število izvršnih predpisov v obliki pravilnikov, odredb, sklepov. Za vse to prepoznavanje in udejanjenje v vsakodnevno prakso naj skrbi ravnatelj kot poslovodni organ, v menedžerski terminologiji – direktor.

Naš Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja v 51. členu pozna vlogo direktorja v primerih, ko v javnem vzgojno-izobraževalnem zavodu, v katerem se za izvajanje programov za predšolske otroke oziroma posameznega izobraževalnega programa oblikuje organizacijska enota, lahko opravlja poslovodno funkcijo direktor javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda, funkcijo pedagoškega vodje v organizacijski enoti pa ravnatelj te enote. Takih primerov je malo. Sploh pa primarno ne gre za delitev

P R A K S E
V I I Z
O D M E V I I Z

med funkcijama pedagoškega vodje – »tehničnega direktorja« in funkcijo ravnatelja kot vodje – »direktorja«. Bistvo je očem skrito, v poplavi različnih predpisov, ki so si tudi večkrat v medsebojnem izključevanju (koliziji) ali pa zapletajo birokratske poti in reševanja do skrajnosti. Naj za ilustracijo navedem samo primere pri podeljevanju statusov učencem (Pravilnik o prilagajanju šolskih obveznosti), ko je potrebno za vsako podelitev izpolniti najmanj tri posebne obrazce. Ali, če šola želi izvesti veliko javno naročilo (prehrana, pohištvo, nabava kombija), je predhodno potrebno izvesti pravo študijo, katera odvetniška družba, ki ima dovoljenje za izvajanje velikih naročil, bo to počela. Velika naročila, normirana na vrednost 5,000.000 SIT za šole in vrtce, so nesmisel.

V okviru pedagoškega in poslovnega poslovanja mora vrtec, šola ne glede na velikost (mala, srednja, velika) izpolniti oziroma urejati približno 211 obrazcev s področja delovne zakonodaje, 17 obrazcev s področja pedagoškega dela, več kot 15 obrazcev s finančnega področja, nedoločljivo število obrazcev s področja upravnih zadev, 5 obrazcev o varnosti pri delu, 5 obrazcev z zdravstvenega področja, več obrazcev s področja zaščite in reševanja, vodenja najrazličnejših evidenc, vpisov, 6 obrazcev o varovanja podatkov. Kot že omenjeno, so posebna zgodba mala in velika naročila. Stanje je na tem področju povsem nepregledno in deležno različnih razlag. Prav posebna zgodba je najavljanje sredstev za plače in procedura pri napredovanjih v nazive in plačilne razrede.

Glede na normative ima povprečna slovenska osnovna šola (20 rednih oddelkov in recimo, 6 oddelkov podaljšanega bivanja) zaposlenega ravnatelja, pomočnika s polovično obveznostjo, tajnika, računovodjo, bolj redko še dodatnega računovodskega delavca (če je število oddelkov nad 30) in svetovalnega delavca. Če ti sestavljajo upravno-administrativni tim (pri tem prištevanje svetovalnega delavca v to kategorijo pomeni že strokovno nedopustnost), za vodenje skrbi na povprečni slovenski šoli 3,5 do pet delavcev. V povprečni slovenski osnovni šoli je skupno zaposlenih od 36 do 42 delavcev, odvisno od programa, razredov, tudi okolja, v katerem deluje. Normativi so trenutno naravnani tako, da šole z večjim številom oddelkov ne pridobivajo linearno večjega števila zaposlenih delavcev. Na tem področju skuša biti ministrstvo fleksibilno in s posebnimi sklepi omogoča dodatna odstopanja, a ta zaradi normativnosti, predvsem pa izhodišča, da je šola pedagoška ustanova in ne »podjetje«, ne predvideva dodatnega administrativnega in upravnega zaposlovanja. Ko pa se sprejemajo razni predpisi, se na to dejstvo pozablja in šolam nalaga prav iste obveznosti kot podjetjem. Menedžerska stroka, še bolj pa ekonomska, poznata delitev organizacij na velike, srednje in male. (ekonomika pozna delitev na

profitne in neprofitne) Merilo je število vseh zaposlenih in ustvarjen prihodek ter denarni tokovi. Tako so nekatere šole po tej klasifikaciji uvrščene v isti rang kot srednje velika podjetja s skoraj enakimi obveznostmi samo z zmanjšanim številom upravnih managerskega osebja. Samo primerjava: srednje veliko podjetje ima v upravnem delovanju na voljo med 15 in 20 zaposlenih. V to skupino sodijo ekonomisti, pravniki, upravni delavci, računovodski in kadrovske delavci. Na šolah tega preprosto ni, čeprav se opravljajo enaki posli, samo finančno se na obrazcih pojavljajo manjše številke. In kdo ta dela kljub vsemu poskuša in jih tudi z večjo ali manjšo uspešnostjo opravlja? Ravnatelj ob pomoči pomočnikov, če jih ima, računovodje in tajnika. Že v izhodišču je jasno, da tako delo ne more biti uspešno. Da se ravnatelji vse bolj ukvarjajo z menedžerskim delom, pa še to po svojih najboljših močeh, izkazuje tudi raziskava Sabine Špehar Ravnatelj osnovne šole – menedžer ali pedagoški vodja (Sodobna pedagogika, 2000, 4), predstavljena na zadnjem srečanju ravnateljev v Portorožu. Prepričan sem, da se ravnatelji še bistveno več ukvarjajo z vodenjem in administracijo, kot to navajajo, ker marsikdo tega ne želi povsem javno povedati. Bil bi označen, da je nesposoben. Morda samo še vprašanje ob dejstvu, da mora šola na podlagi osnovnih predpisov sama sprejeti okoli 17 internih aktov. Kdo naj jih pripravlja; ravnatelj, ki mora biti pedagoški delavec, ni niti ekonomist, pravnik, upravni delavec ...?

Slovenskemu ravnatelju ta trenutek zakonodaja ne omogoča, da bi bil lahko večino šolskega časa »strokovnjak za izobraževanje«. Postaja šušmar za menedžerska opravila. Posledice pa so seveda vidne tudi v tem, da ima ravnatelj vse manj časa za spremljanje pedagoškega dela, vodenje pedagoške dokumentacije, predvsem pa za pogovarjanje z učenci in s svojimi učitelji.

Nujno je izvesti študijo primerjave med nalogami in statusom ravnatelja pri nas in v drugih šolskih sistemih, npr. z državami, s katerimi bomo v bližnji prihodnost v Uniji, in morda še skandinavskimi, ki so nam bile vodilo za devetletko. Raziskava je lahko opravljena sorazmerno hitro – vsi relevantni podatki so dosegljivi prek interneta. Na tej podlagi naj se nato prilagodita že navedena osnovna slovenska zakona za področje vzgoje in izobraževanja – Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji in seveda Zakon o javnih zavodih. Namero za spremembo slednjega je že bilo zaznati v javnih občilih. Namera spremembe Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja pa je že objavljena na spletnih straneh Državnega zbora. Med drugim je v še trenutno zadržanem predlogu predvidena tudi sprememba 49. člena, ki govori o pristojnostih in nalogah ravnatelja: »V prvem odstavku 49. člena se doda nova 17. alineja, ki se glasi: Zagotavlja izvrševanje odločb državnih organov.«