

## O nekaterih izkušnjah iz družbenega upravljanja šol

Do uvedbe družbenega upravljanja se je življenje v naši šoli gibalo v krogu tradicionalnih odnosov med učitelji in učenci. Niti pedagoška teorija in praksa, razen nekaterih oblik sodelovanja s starši dijakov, ni poznala niti razvijala drugih oblik odnosov v življenju šole. To je šoli dajalo bolj ali manj značaj zaprte in delno izolirane ustanove. Povezava šole prek družbenega upravljanja z življenjem in družbeno stvarnostjo je pogojena med drugim tudi s celim nizom novih oblik sodelovanja.

V upravljanju šol, začeni od osnovnih pa do univerz, se pojavljajo trije činitelji, in to: družbeni organ — šolski odbor (fakultetni svet), šolski direktor (dekan fakultete) in učiteljski zbor (fakultetna uprava).

Ob diskusiji o uvedbi družbenega upravljanja je prišla do izraza določena bojazen glede bodočega sodelovanja in odnosov med »strokovnjaki« in »nestrokovnjaki« in je bila poudarjena »nevarnost« vmešavanja nestrokovnjakov v vprašanja učenja in vzgoje. Naše izkušnje v tem pogledu pa kažejo na osamljene primere nesporazumov in nerazumevanj te vrste. Nasprotno, sodelovanje šolskih odborov s šolskim direktorjem in učiteljskim svetom čedalje bolj izumlja in ustaljuje določene delovne metode in oblike odnosov, ki ustrezajo šoli kot vzgojni ustanovi.

Direktor vodi šolo in je po svojem položaju član šolskega odbora kot družbenega organa in učiteljskega zbora kot strokovnega telesa. Zato je vloga direktorja pri skladnem funkcioniranju mehanizma upravljanja v šolah zelo pomembna. Položaj direktorja je prav tako važen, ko gre za vzpostavljane stika in razvijanje odnosov, ki jih muno poraja družbeno upravljanje sicer, posebno pa v šolah. Dvoletno delo šolskih odborov nudi mnogo primerov zelo pozitivnega sodelovanja in pravičnega odnosa med šolskim direktorjem in predsednikom šolskega odbora.

Prav v razvijanju teh odnosov pa se pojavlja problem, o katerem želimo ob tej priložnosti povedati nekaj več. Zelo pogosto se namreč predsednik šolskega odbora in direktor dogovorita in tudi odločata o nekaterih vprašanih, za katere je pristojen šolski odbor, šolski odbor pa sklepa na sejah. Čeprav tu praviloma ne gre za slabe namene, vendar taka praksa utira pot sistemu upravljanja, ki izgublja družbeni značaj. Če je na primer predsednik šolskega odbora pristal na neki ukrep v šoli ali izven šole brez seje odbora, tedaj ni mogoče reči, da je to stališče šolskega odbora, niso pa redki primeri identificiranja mnenja predsednika in stališča odbora.

Tak odnos predsednika odbora in upravitelja šole vodi do manjše iniciativnosti šolskega odbora kot celote, seje so bolj poredko, osebna in kolektivna odgovornost drugih članov šolskega odbora peša itd. Na drugi strani pa, če predsednik šolskega odbora in šolski direktor prevzmeta funkcije upravljanja, tedaj se

nujno pasivizira in mnogo manj zanima za uspeh šole tudi učiteljski zbor.

Brez dobrega sodelovanja med predsednikom šolskega odbora in šolskim direktorjem ni mogoče uspešno voditi vsega organizma upravljanja šole. Zato so nujni pogostejši kontakti in medsebojni dogovori predsednika in direktorja. Pri tem pa se nikoli ne sme pozabiti, da sta v

## PREDLOGI IN MNENJA ZA STATUS KOMUNALNIH SLUŽB

V zadnjem času se precej razpravlja o statusu komunalnih služb in načinu njihovega upravljanja. Posebnosti, ki te službe razlikujejo od drugih oblik gospodarske dejavnosti, so očitne. Lokalna skupnost je najbolj neposredno zainteresirana za način poslovanja komunalnih služb. Zaščita tega interesa ni vedno v skladu z načeli gospodarske rentabilnosti. Uredba o ustanavljanju podjetij in obratov priznava prioriteto javnemu interesu nad interesi gospodarskega poslovanja in delovnega kolektiva in uveljavlja za komunalna podjetja določene omejitve.

Po tej uredbi lahko ljudski odbor predpiše način poslovanja komunalnih podjetij in določi cene proizvodov ali tarife za usluge, ki jih opravlja podjetje. Zato imamo v komunalnih službah večasih tak položaj, da je pristojni organ določil ceno uslug, ki je nižja od ekonomske cene, nižja od lastne cene. Za take položaje še niso našli rešitve. S tem so, razumljivo, delavskemu upravljanju v teh podjetjih odvzete nekatere izmed osnovnih pravic v odnosu do njegove gospodarsko-pravne individualnosti in samostojnosti opravljanja dejavnosti.

Po drugi strani je osnovna naloga komunalnih služb opravljanje uslug javnega značaja in zadovoljitev javnih potreb, ne pa opravljanje izključno gospodarske dejavnosti, kar je eden izmed osnovnih pogojev, da lahko štejem organizacijo za podjetje.

Torej je pri komunalnih podjetjih treba zagotoviti neposredne javne interese in zadovoljiti potrebe lokalne skupnosti in državljanov; omejiti je treba pravice delovnih kolektivov v nekaterih bistvenih pravinah, priznati je treba specifični značaj podjetju, ki opravlja komunalno dejavnost, vezano na določeno mesto ali naselje.

Zato je treba ta podjetja tudi zakonsko posebej tretirati ker so posebna kategorija podjetij.

Posebni status teh organizacij zahteva tudi nekoliko drugačne oblike upravljanja v njih, drugačne od tistih, ki so v popolnoma gospodarskih podjetjih. Tu je sedaj mogoče uporabiti razne rešitve. Ena izmed teh bi bila kombinacija družbenega upravljanja z delavskim samoupravljanjem. Po tem predlogu bi formalni organ družbenega upravljanja, v katerem bi bili z enakim številom zastopani zastopniki družbe (ljudskega odbora, družbenih organizacij, drugih komunalnih podjetij in služb, državljanov

šoli še dva kolektiva, od katerih vsak s svojega stališča gleda na šolo in na svoj način doprinaša k napredku vzgoje in učenja. Zato moramo v nadaljnjem razvoju družbenega upravljanja razvijati take odnose, ki aktivizirajo ne samo sedanje organe upravljanja, temveč iskati tudi nove vezi in oblike sodelovanja z različnimi družbenimi in političnimi organizacijami. Pri razvijanju širše družbene osnove v upravljanju šolstva je med drugim zelo pomembna vloga predsednikov šolskih odborov in šolskih direktorjev in njihovega razumevanja družbenega pomena upravljanja in vodenja šol. Mitar Papić

itd.) in zastopniki delovnega kolektiva. Ta organ, svet podjetja, bi vodil splošno politiko podjetja (sprejem gospodarskega plana, odobritev zaključnega računa, sprejem pravil podjetja, tarifnega pravilnika itd.), za njegovo operativno poslovanje pa naj bi skrbel upravni odbor, sestavljen iz vrst članov delavskega sveta, ki jih izvoli delovni kolektiv. Upravni odbor bi imel torej predvsem vlogo dosedanjega upravnega odbora, svet podjetja pa vlogo delavskega sveta hkrati z določenimi funkcijami oblasti. Tako bi bila po tem mnenju zagotovljena javni družbeni interes in nadzorstvo, hkrati pa bi bil ohranjen gospodarski značaj podjetja, operativnost in poslovnost v delu. Res je, v tem primeru bi se znova izgubila meja napram drugim podjetjem ali ustanovam.

Drugo možnost specifičnih oblik upravljanja v komunalnih službah bi mogli iskati v organiziranju podjetij s posebnim namenom, na primer kulturnim, pri katerih so organi družbenega upravljanja posebna telesa — založniški sveti, filmski sveti itd.

Razen tega določa osnutek zakona o delavskem upravljanju možnost da delegira ljudski odbor svojega zastopnika v delavski svet komunalnih podjetij. Ta bi imel posvetovalno pravico in eventualno pravico veta k sklepom delavskega sveta, ki bi bili v nasprotju z javnim interesom.

V zvezi s tem se zastavljata še dve vprašanji, ki jih je treba takoj razčistiti. Prvič, kaj vse spada v komunalno dejavnost, in drugič, katerim komunalnim službam je treba priznati značaj podjetja, katerim pa status ustanov s samostojnim finansiranjem. Uredba o spremembah in dopolnitvah uredbe o razdelitvi skupnega dohodka gospodarskih organizacij uvršča med komunalna podjetja in obrate tiste gospodarske organizacije, ki se ukvarjajo s funkcioniranjem in vzdrževanjem vodovodov, kanalizacije, mestnega prometa, ulic in cest, javnih kopališč, javne službe za snago, kafilerije mestnih parkov, mestnih plinarn, lokalnih električnih central in lokalne distributivne mreže, pekarn, uslužbosnih mlekarn in servisov za usluge gospodinjstvom. Ta klasifikacija je očitno pomanjkljiva, pa zato še naprej ostaja naloga ugotavljanja nomenklature komunalnih dejavnosti. Morda bi bilo mogoče namesto taksativnega naštevanja ugotoviti splošno merilo za uvrstitev določene dejavnosti v komunalno. S. Kovačević