

Odvisnost kakovosti vzgojno–izobraževalnega procesa v osnovni šoli od kompetenc operativnega managementa šole

Correlation between the Quality of Educational Process in Elementary School and Competences of Operative Management of a School

Polonca Petrica Ponikvar
polonapponikvar@gmail.com

Jože Florjančič
joze.florjancic@fov.uni-mb.si

Mojca Bernik
Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede
mojca.bernik@fov.uni-mb.si

Povzetek

Članek prikazuje problematiko današnjega izobraževalnega sistema na nivoju operativnega managementa na šolah. Z raziskavo med top managementom, učitelji – operativnimi managerji in uporabniki storitev – starši in učenci smo skušali priti do odgovora, katere kompetence so pomembne za uspešni operativni management na šolah in posledično za kvalitetno in konkurenčno slovensko šolo v evropskem merilu. Rezultat raziskave: najbolj pomembna so informacijska znanja, managerska znanja - inovativnost in ustvarjalnost ter komunikacijska znanja.

Ključne besede: operativni management, izobraževalni system, managerske kompetence, informacijske kompetence, komunikacijske kompetence

Abstract

This article deals with the problems of today's educational system concerning the operational management of a school. For the research we asked top managers, teachers – operational managers, parents and pupils what are the most important competences of a successful teacher – operational manager. The result of a survey

research: the most important are informational competences, management competences - innovation and creativity and communication competences.

Key words: operational management, educational system, management competences, informational competences, communication competences

1 Uvod

Kakovost vzgojno – izobraževalne organizacije je odvisna od mnogih dejavnikov. Operativni management na šolah je gonilo razvoja in pogoj za kakovost vzgojno – izobraževalnega procesa. Sestavljen je iz učiteljev, ki morajo imeti poleg strokovnih tudi managerska, informacijska in komunikacijska znanja. Njihovo delo je sestavljeno iz dela v timu s sodelavci, sodelovanja z učenci in njihovimi starši, kvalitetne medsebojne komunikacije, dialogov in skupnega doseganja rezultatov. Operativni management na šolah so učitelji, vodje različnih večletnih projektov na šoli ali vodje kateregakoli delovnega tima učiteljev. Ravno tako so to vodje aktivov, ki vodijo delo na določenih učnih področjih. Operativni management na področju vzgojnega dela pa predstavljajo razredniki.

S pomočjo komunikacijskih spretnosti operativni managerji pridobijo ustrezno motivirane in sposobne kadre za delo v timih. Kreativna komunikacija je nekaj, kar mora potovati po vertikali od vodilnega managerja do zadnjega zaposlenega, ki to spretnost predaja učencem. Pomembno je načelo izmenjave mnenj vseh sodelujočih, sistem predlogov in izboljšav, socialni vidiki druženja zaposlenih in jasna komunikacija, ki uvaja pravilo preverjanja razumevanja izjav in potrditve pomena, da se izognemo napačnim interpretacijam. Osnovne strategije so preoblikovanje težavnih situacij, izgradnja mostov na skupnih osnovah za kompromis in pretvarjanje nasprotnikov v partnerje.

Kakovost šol poleg uspešnega operativnega managementa sloni tudi na dodatni nadstandardni ponudbi, ki je ostale šole ne ponujajo. V dodatno ponudbo šol sodijo različni projekti, izbirni predmeti, izobraževalne ekskurzije, raziskovalni tabori, dnevi različnih dejavnosti, kulturno – umetniške prireditve in performansi. Veliko te dodatne ponudbe je plačljive s strani staršev, nekatere pa financira država ali Evropska skupnost npr. izbirne predmete, evropske projekte.

Ravnatelj kot top manager sicer vodi vzgojno – izobraževalni proces s ciljem čim višje kakovosti, a realizacijo zastavljenih ciljev doseže operativni management s kvalitetnim delom pri vodenju svojega tima in s svojimi kompetencami.

2 Raziskava o kompetencah uspešnih operativnih managerjev na šolah

Namen raziskave je bil ugotoviti, katere kompetence pričakujejo ravnatelji, uspešni učitelji in starši ter učenci od učiteljev, ki predstavljajo operativni management na osnovni šoli.

Pri utemeljitvi raziskave nas je predvsem zanimalo, kako bo naša raziskava prispevala k razvoju managementa na šolah. Z raziskavo smo skušali opredeliti bistvene kompetence, ki jih potrebujejo operativni managerji na šolah, da so uspešni in prispevajo k kvaliteti pedagoškega dela. Na podlagi rezultatov raziskave smo izdelali standardiziran merilnik za prepoznavanje potencialno uspešnih operativnih managerjev na šolah. Ravnatelj ga bo

uporabil pri izbiranju učiteljev za vodje projektov, vodje timov ali nenazadnje pri izbiri novih kadrov, ki bodo opravljali funkcijo operativnega managementa.

3 Rezultati raziskave

Raziskavo smo opravljali na treh področjih z namenom, da dobimo čim bolj popolno sliko o zaželenih kompetencah in osebnih lastnostih operativnega managementa na osnovnih šolah.

Za prvo področje smo si izbrali anketiranje učiteljev, ki predstavljajo operativni management na osnovnih šolah. To so vodje projektov, vodje aktivov ali drugih delovnih timov in podravnatelji. Ankete so izpolnjevali učitelji s posameznih ljubljanskih osnovnih šol. Ravno tako smo raziskali, kakšni pogoji dela jih motivirajo in kakšen je njihov odnos do kakovosti.

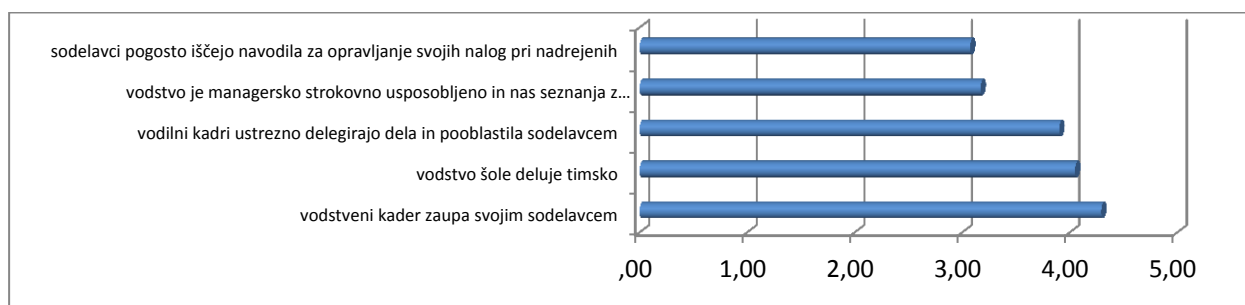
Za drugo področje smo si izbrali anketiranje ravnateljev z ljubljanskih osnovnih in srednjih šol. Vprašali smo jih, katere kompetence potrebuje učitelj – operativni manager, da dobro opravlja svoje delo in s tem omogoča šoli kakovost storitve.

Tretje področje pa predstavlja mnenje uporabnikov storitev - staršev in njihovih otrok - učencev, ki obiskujejo zadnji razred na določeni osnovni šoli. Starši so ocenili delo učiteljev in izpostavili tiste kompetence učiteljev, zaradi katerih njihovo delo podpirajo in z njimi zgledno sodelujejo. Ravno tako smo za mnenje vprašali udeležence vzgojno –izobraževalnega procesa, učence. Vprašali smo devetošolce, kakšne lastnosti naj ima dober učitelj, da je pouk kakovosten, da se prijavijo k njegovemu izbirnemu predmetu ali sodelujejo pri njegovem projektu.

Tako smo večdimenzionalno raziskali problem, upoštevali gledišča z različnih zornih kotov in prišli do končnih ugotovitev.

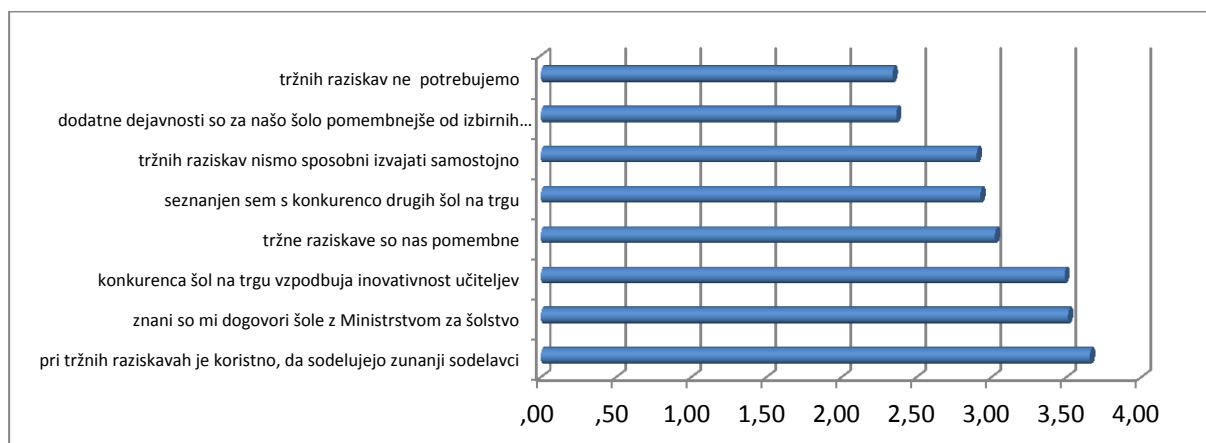
3.1 Mnenje učiteljev

Anketirali smo 60 učiteljev iz ljubljanskih osnovnih šol. Povprečna starost učiteljev je bila okoli 43 let. Večina učiteljev ima za sabo tretjino delovne dobe, vendar v raziskavi sodelujejo tudi starejši učitelji. Povprečna delovna doba anketiranih učiteljev na šoli je 14 let. Na sedanjem delovnem mestu v povprečju delajo 10,3 leta. 79% anketiranih je bilo žensk, 21% pa moških. Povprečna izobrazba je VII. stopnje, VI. stopnja izobrazbe je značilna za starejše učitelje. Magisterij oziroma VIII. stopnja izobrazbe ima zelo malo učiteljev, saj ta stopnja izobrazbe ni zahtevana za delovno mesto učitelja. Mnenjski del ankete je obsegal devet področij, predstavljamo pet najpomembnejših. Analizo rezultatov smo pripravili s pomočjo grafov, ki kažejo povprečno oceno posameznih trditev.



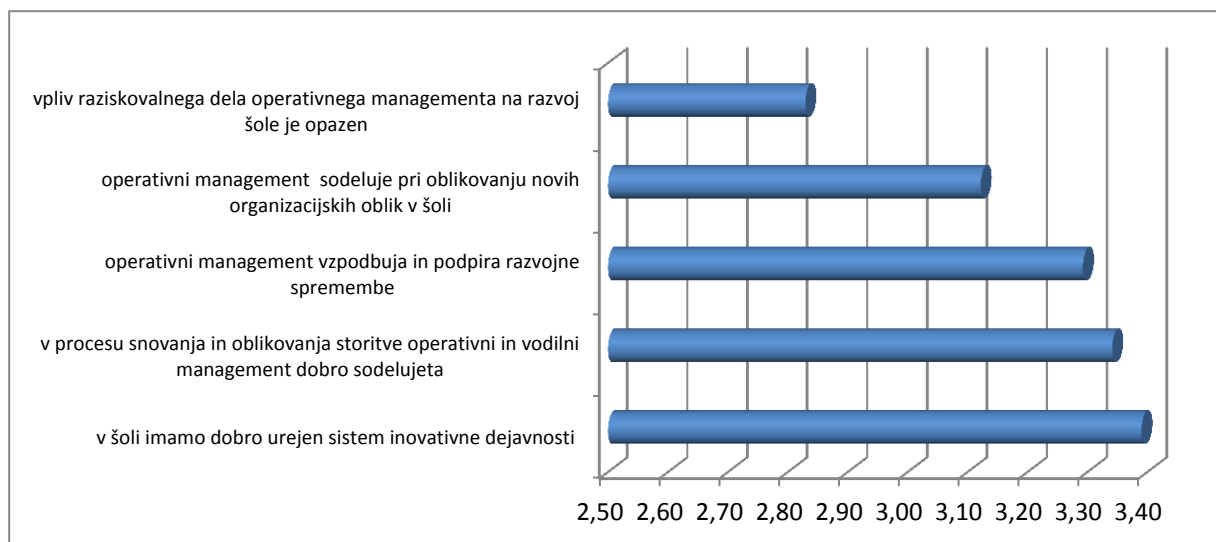
Slika 1: Področje: vodenje in upravljanje

Učitelji se čutijo dovolj samostojni in avtonomni na svojem delovnem mestu, zato so mnenja, da jim vodstveni kader dovolj zaupa. Potrdili so tudi hipotezo, da vodstvo šole deluje timsko. Večinoma se strinjajo, da vodilni kadri ustrezno delegirajo in razporejajo delo. Delno se strinjajo s tem, da so vodstva ustrezno managersko usposobljena in da učitelji potrebujejo navodila za opravljanje dela pri svojih nadrejenih. Očitno je, da pogrešajo boljšo managersko usposobljenost vodstva in da si želijo managerskih znanj tudi sami – seznanjanje z managersko literaturo.



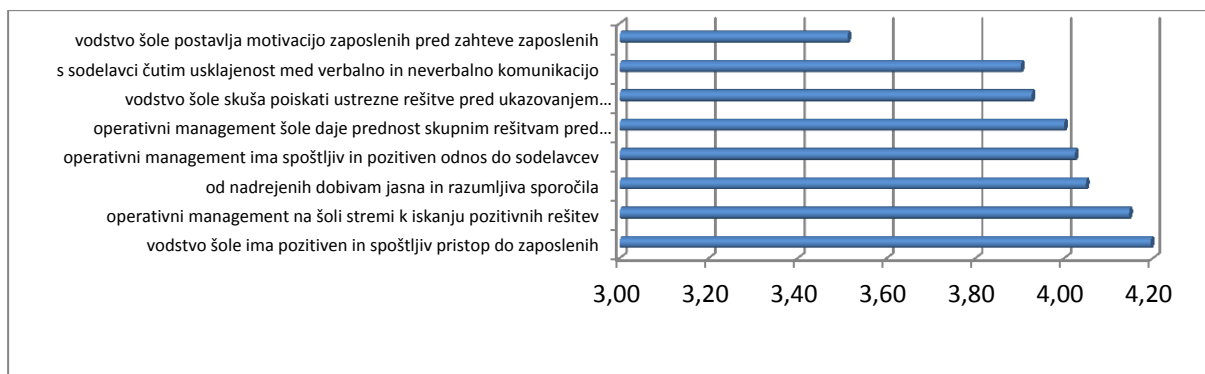
Slika 2: Področje: trženje

Po mnenju učiteljev so za tržne raziskave boljši zunanji sodelavci. Zanimivo je, da učitelji vzpodbujajo konkurenco šol na trgu, saj so mnenja, da povečuje njihovo inovativnost. Kljub vsemu se delno strinjajo, da so tržne raziskave in znanje iz trženja za šole pomembne.



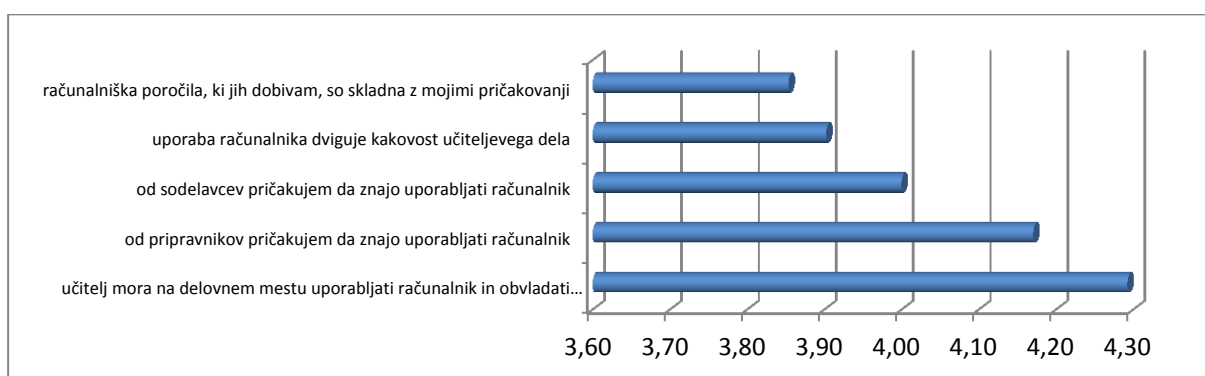
Slika 3: Področje: razvoj in raziskave

Učitelji so delno zadovoljni s sistemom inovativne dejavnosti. Očitno pogrešajo več vzpodbude, saj povprečna vrednost 3,4 ne govori o zadovoljstvu z odnosom do inovativnosti.



Slika 4: Področje: operativni management in komunikacija

Komunikacijska znanja vodstva šol so učitelji precej dobro ocenili. Sporočila, ki jih dobivajo od nadrejenih, so dovolj jasna in razumljiva. Strinjajo se s tem, da se rešitve iščejo drugače kot z ukazovanjem podrejenim. Rezultati jasno kažejo, da so za njih komunikacijska znanja zelo pomembna in da stremijo k iskanju pozitivnih rešitev.



Slika 5: Področje: management in računalništvo

Večina učiteljev se strinja z hipotezo, da morajo učitelji obvladati informacijska znanja. Medsebojna pričakovanja odražajo predpostavko, da operativni management tudi drug od drugega pričakuje informacijska znanja in spremljanje novosti na informacijskem področju.

V anketah se je izkazalo, da večina učiteljev – operativnih managerjev želi prvenstveno sposoben top management, saj je tako vzgojno – izobraževalni proces kvaliteten in sistemsko dobro organiziran. Z multivariantno statistično metodo glavnih komponent PCA smo dobili naslednjo glavno komponento, ki ima 46,3% variance in je najbolj vplivna:

- Komponenta »**vodenje in upravljanje 1**«, vsebuje vse spremenljivke dobrega vodenja: zaupanje do kompetenc in sposobnosti sodelavcev povezano z ustreznim delegiranjem in organiziranjem dela, občutkom za delo v timu ter strokovno usposobljenostjo.

Deleži posameznih spremenljivk » **v vodenju in upravljanju 1**«, ki odsevajo njihov večji ali manjši vpliv:

- Največji delež (38,5 %) ima »*vpliv raziskovalnega dela operativnega managementa na razvoj šole*«. Torej je raziskovalno delo po mnenju učiteljev – operativnih managerjev pomembna spremenljivka pri kvaliteti dela. Za raziskovalno delo pa učitelji potrebujejo inovacijska, komunikacijska (dogovori z vodstvom,

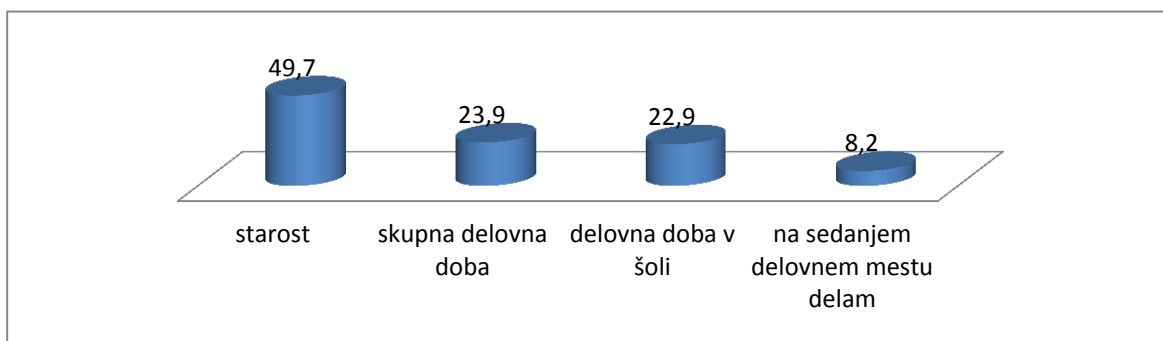
izobraževalnimi organizacijami, povpraševanje po projektih) in organizacijska znanja (organizacija dela pri projektu, spremljanje in kontroliranje, načrtovanje). Vsa ta znanja spadajo pod managerska znanja.

- Sledi »računalniška poročila, ki jih dobivam, so skladna z mojimi pričakovanji« z 13,2 %, kar potrjuje dejstvo, da so operativni managerji prepričani, da učitelji potrebujejo informacijska znanja. Torej se je stališče učiteljev do uporabe informacijskih znanj zelo spremenilo. Prepričani so, da so ta znanja zelo pomembna.
- Trditev »uporaba računalnika dviguje kakovost učiteljevega dela« je dosegla 5,6 %. Spet potrditev pomembnosti informacijskega znanja.
- Vrednost trditve »tržnih raziskav nismo sposobni izvajati samostojno« je 3,8%, kar pomeni, da učitelji želijo še več managerskih znanj in se zavedajo njihovega pomena.

Torej so managerske kompetence po mnenju učiteljev potrebne predvsem za razvoj vzgojno – izobraževalne organizacije. Po njihovem mnenju to dosežemo z izobraževanjem in razvojem kadrov pri opravljanju raziskovalnega dela. V glavnih treh spremenljivkah je tudi trženje – očitno se učitelji vse bolj zavedajo konkurence. Takoj nato pa sledijo informacijska znanja, ki so postala nujno potrebna tudi v izobraževanju.

3.2 Mnenje ravnateljev

Povprečna starost ravnateljev je 49,7 let. Njihova povprečna delovna doba je 23,9 leta. 48 % je moških, ostalo so ženske.



Slika 6: Delovna doba ravnateljev

Na grafu vidimo, da imajo anketiranci večinoma (81%) 15 let delovne dobe na šoli, preden postanejo ravnatelji.

Za statistično metodo smo izbrali univariantno statistično metodo povprečnih vrednosti. V **prvi skupini** so najpomembnejše lastnosti, za katere je glasovalo 75 – 85 % ravnateljev:

1. Je samostojen in ustvarjalen.
2. Računalniška poročila ki jih učitelj odda, morajo biti skladna z mojimi pričakovanji.
3. Učitelj mora poznati najnovejše izobraževalne programe na svojem strokovnem področju.
4. Iskanje pozitivnih rešitev in opogumljanje tako posameznika kot skupine.

Po mnenju ravnateljev so zelo pomembna informacijska znanja (računalniška poročila), samostojnost in ustvarjalnost pri svojem delu in sposobnost za motivacijo in timsko delo.

Zadnje lastnosti pripišemo managerskim sposobnostim učitelja ter njegovim osebnostnim lastnostim.

Druga skupina so lastnosti, za katere se je odločilo 30 – 40 % ravnateljev:

1. Jasnost in razumljivost sporočil.
2. Iskrenost usklajenost verbalne in neverbalne komunikacije.
3. Učitelj mora na delovnem mestu uporabljati računalnik.
4. Učitelj je zanesljiv.
5. Učitelj je inovativen.
6. Učitelj postavlja motivacijo pred zahteve.

Naslednja skupina jasno govori o tem, da ravnatelji pričakujejo komunikacijske sposobnosti učiteljev. Spet je poudarek na informacijskih znanjih – uporaba računalnika. Ravnatelji pričakujejo od učiteljev, da so sami motivirani. Tukaj nastaja težava, saj učitelji želijo, da jih ravnatelji sami motivirajo za delo.

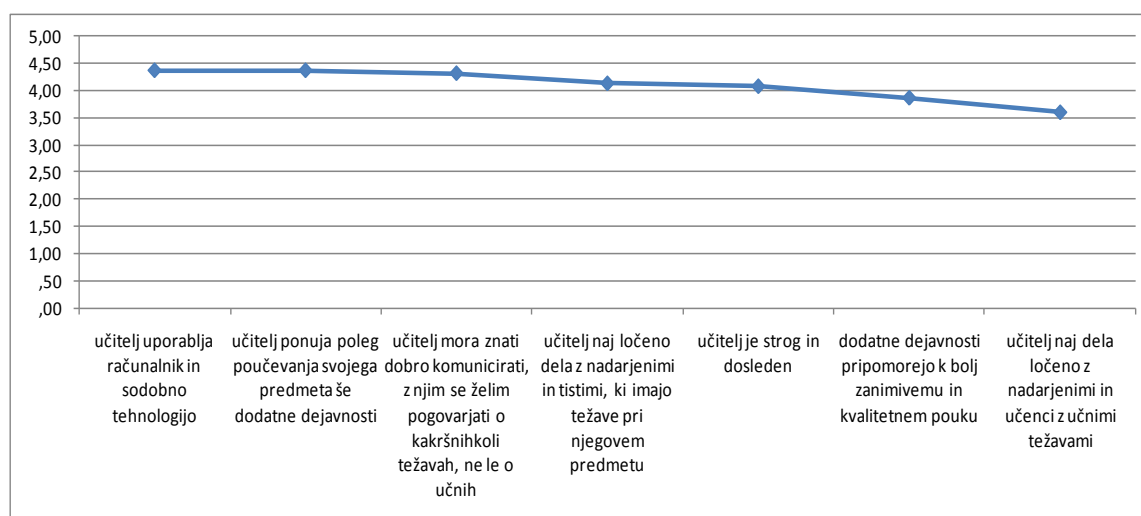
Tretja skupina lastnosti, pomembna za 15 – 25 % ravnateljev, je :

1. Uspešno sodeluje v timu.
2. Dopuščanje sodelovanja in konstruktivnega mišljenja.
3. Opravlja dodatno delo.
4. Učitelj je natančen.

Ravnatelji pričakujejo od učiteljev sposobnost za timsko delo, konstruktivno mišljenje in da ne zavračajo dodatnega dela. Naštete lastnosti lahko označimo kot osebnostne lastnosti pri managerskem delu.

3.3 Mnenje staršev in učencev

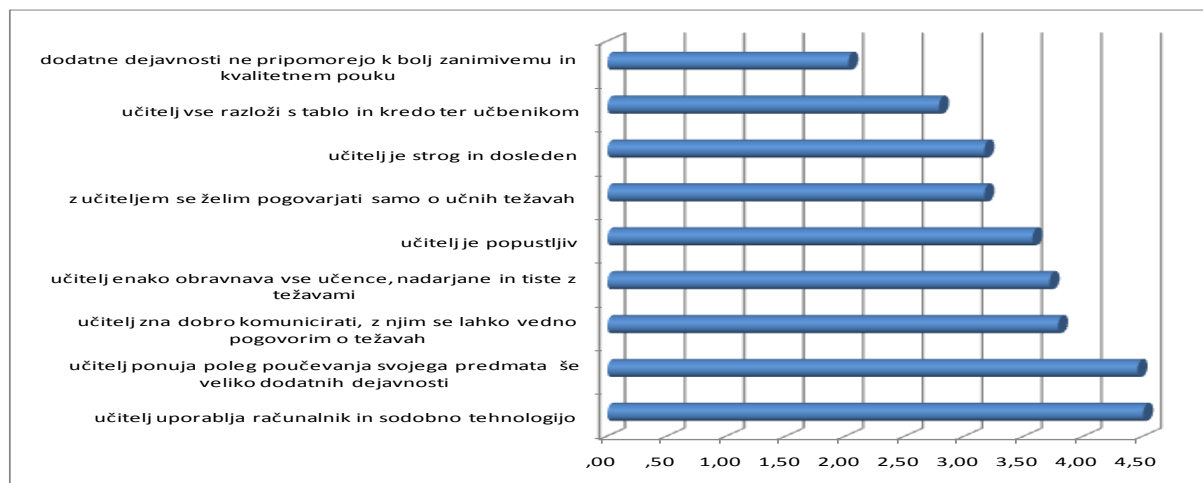
Starost staršev, ki so odgovarjali na anketo, je bila povprečno 42,3 leta. 67 % je bilo žensk – mater in 33 % moških – očetov učencev 9. razreda osnovne šole. Večinoma so imeli starši srednješolsko izobrazbo (44%), ostali VI. in VII. stopnjo izobrazbe (36%) ali manj kot srednjo šolo (20%). Starši so izpolnili 52 anket.



Slika 7: Graf: Prikaz povprečnih vrednosti odgovorov za starše

Starši pričakujejo od učitelja, da je nepopustljiv, kar se tiče pravil v razredu in učnih normativov. Uporablja najnovejše tehnologije in različne didaktične metode, ne klasičnih (kreda, tabla in učbenik). S starši se želi pogovarjati še o čem drugem kot samo o učnem uspehu in učnih težavah otroka. To je profil učitelja, ki obvlada notranjo diferenciacijo in različne nivoje standardov znanja in izvaja še dodatne dejavnosti. Le te' popestrijo ponudbo in zvišujejo nivo znanja učencem, ki jih ta učna snov zanima oziroma so za njo nadarjeni.

Starost učencev, ki so odgovarjali na anketo, je bila povprečno 14 let. 55% je bilo učenek, 45% pa učencev. Vsi anketirani učenci so ob času ankete obiskovali 9. razred osnovne šole, izpolnili so 52 anket.



Slika 8: Graf: Prikaz povprečij za učence

Kot vidimo izstopajo informacijska znanja in popestritev pouka z dodatnimi dejavnostmi. Sledijo komunikacijske kompetence učitelja, ki so učencem zelo pomembne. Očitno je tudi kvaliteta pedagoškega procesa višja, če lahko učenci z njim uspešno komunicirajo.

4 Sklepne misli

V raziskavi smo se ukvarjali z odvisnostjo kakovosti vzgojno – izobraževalnega procesa v osnovni šoli od kompetenc operativnega managementa šole. Katere kompetence so potrebne, da je operativni management na šolah kvaliteten, smo vprašali tri različne deležnike v vzgojno – izobraževalnem procesu: ravnatelje, uspešne operativne managerje na šolah in uporabnike storitve – starše in učence. Glavni rezultat raziskave: vsem deležnikom so pomembna informacijska znanja, managerska znanja - inovativnost in ustvarjalnost ter komunikacijska znanja.

Pri analizi anket ravnateljev lahko ugotovimo, da ravnatelji od svojega operativnega managementa želijo predvsem inovativnost in ustvarjalnost, sledijo informacijska znanja in pripravljenost za razvoj in izobraževanje. Ravno tako pomembna lastnost je, da so operativni managerji sposobni timskega dela in motivacije drugih. Šele nato sledijo komunikacijska znanja učiteljev. Postavljena hipoteza je bila, da so tisti operativni managerji uspešni, ki dajejo več poudarka na motiviranost, strokovne, managerske in komunikacijske kompetence. Hipotezo smo sicer potrdili, a z opombo, da so za ravnatelje zelo pomembne osebnostne

poteze kadrov kot so inovativnost in ustvarjalnost, ki so potrebne za razvoj managerskih kompetenc.

S strani operativnih managerjev smo potrdili hipotezo, da cenijo managersko, komunikacijsko in informacijsko znanje, a smo pri raziskavi dobili še eno informacijo. Operativni managerji so mnenja, da je najbolj pomembna komponenta učno – vzgojnega procesa kvalitetno in strokovno vodenje top managementa. Potem tudi sami lažje opravljajo svoje delo. Operativni managerji si želijo čim več raziskovalnega dela, ki ga podpirajo ravnatelji, z željo po inovativnosti in ustvarjalnosti z obvezno podporo informacijskih kompetenc. Operativni management pričakuje od kvalitetnega vodstva tudi več avtonomije pri svojem delu. Če zaključimo, lahko rečemo, da operativni managerji res posedujejo managerske, informacijske in komunikacijske veščine, a brez podpore vodstva ni motivacije za kvalitetno delo.

Kar se tiče osebnostnih lastnosti učiteljev, so starši presenetljivo izbrali strogost in doslednost učitelja. Kar premika strategijo in organizacijsko kulturo izobraževalnih organizacij z liberalnih v bolj konservativne in tradicionalne vode. Informacijska znanja in znanje iz trženja, marketinga, organizacije in komunikacije so cenjena tako **pri učencih kot starših**.

Delo učitelja je delo s poslanstvom, zato je pomembno, da učitelji verjamejo v kulturo in vizijo vzgojno – izobraževalne organizacije. Top management mora pokazati zavzetost in podporo uvajanju nove kulture v organizaciji ter jo s svojim zgledom tudi živeti. Pomembno je tudi, da so v novo organizacijsko kulturo vpeti vsi deležniki v vzgojno – izobraževalnem procesu: učitelji, starši, učenci, lokalna skupnost. Pri vseh teh dejavnostih pa je najpomembnejša kompetenca, ki jo morajo pokazati vsi udeleženci v procesu – komunikacijska veščina.

Ne govorimo samo o razvoju vzgojno - izobraževalne organizacije kot take, ampak tudi o razvoju kompetenc kadra zaradi katerega je šola lahko odlična in konkurenčna tudi ostalim vzgojno – izobraževalnim organizacijam po Evropi.

Viri in literatura:

- Brajša, P. (1993). *Pedagoška komunikologija*, Glotta Nova, Ljubljana.
- Bridges, D. (1994). *Parents: Costumers or partners*, Education and the marketplace, The Palmer Press, London.
- Delors, J. (1996). *Učenje – skriti zaklad*, Poročilo Mednarodne komisije o izobraževanju za enaindvajseto stoletje, pripravljeno za UNESCO, Ministrstvo za šolstvo in šport, Ljubljana.
- Grensing – Pophal, L. (2002). *Motivating today`s employees*, International Self – Counsel Press Ltd., Canada.
- Ferjan, M. (2005). *Management izobraževalnih procesov*, Založba MO, Kranj.
- Florjančič, J., Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*, Založba MO, Kranj.
- Florjančič, J., Bernik, M., Novak, V. (2004). *Kadrovski management*, Založba MO, Kranj.
- Florjančič, J., (1998). *Globalni in kadrovski management*, Založba MO, Kranj.
- Florjančič, J. (urednik) (1998). *Operativni management*, Založba MO, Kranj.

- Florjančič, J. (urednik) (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*, Založba MO, Kranj.
- Gerlič, I. (2002). *Informacijsko – komunikacijska tehnologija in sodobna šola*, Vzgoja in izobraževanje v informacijski družbi, Organizacija, 35 (8/9), str. 470 – 472, Kranj.
- Jereb, J. (1998) *Teoretične osnove izobraževanja*, Založba MO, Kranj.
- Kenway, J., Bullen, E. (2001). *Consuming Children: Education – Entertainment- Advertising*, Open University Press, Buckingham.
- Wechstersbach, R. (2001). *Ne me poučevati, pustite me, da se učim. Vzgoja in izobraževanje v informacijski družbi*, Moderna organizacija, Kranj, 34/8, str. 490 – 492.
- Zabukovec, V., Boben, D. (2000). *Učitelji in stili vodenja*. Priročnik. Ljubljana, Center za psihodiagnostična sredstva.