

Izbira ravnatelja

Boštjan Vouk

TŠC Nova Gorica, Cankarjeva 10, 5000 Nova Gorica, e-mail: bostjan.vouk@tscng.net

V pomoč učiteljem pri izbiri ravnatelja je bil s pomočjo lupine DEX izdelan odločitveni model za izbiro ravnatelja na srednji šoli. Na podlagi tega modela lahko učitelj poda mnenje o bodočem kandidatu. Model je lahko samo pomoč pri odločitvi, odločitev pa mora v končni fazi sprejeti človek. K imenovanju in razrešitvi pa mora podati soglasje tudi minister, pristojen za šolstvo. V praksi prihaja tudi do situacij, ko učiteljski zbor kandidata za ravnatelja že potrdi, minister pa naknadno k njegovemu imenovanju ne da soglasja zato bi veljalo nekoliko predelan model uporabiti tudi za ministra.

Ključne besede: ravnatelj, učitelj, DEXi, večparametrski odločitveni model, odločanje

CHOICE OF HEADMASTER: With the intention of helping teachers to choose headmaster in secondary school we developed (by the help of expert system shell DEX) a decision model for choosing headmaster. On the basis of the model teacher can give an opinion about future candidate. Model is used as a help at a decision but at the end decision has to be accepted by a human being. An opinion is given to the minister, who's competent for schools, and then he gives final decision. Sometimes is minister's opinion different than opinion of the teaching staff but at the end minister decides who will be the headmaster. In case of that it would be also recommendable to make similar decision model for minister.

Key words: headmaster, teacher, DEXi, multi-attribute decision model, decision support

1 Uvod

Delo ravnatelja v srednji šoli postaja vse težje in vse bolj zahtevno. Dober ravnatelj mora imeti znanja s področja pedagogike, psihologije, vodenja, managerstva in stroke, ki jo pokriva (Ferjan, 1996; Brajša, 1995). Izbira kandidata je tako zelo težka, kajti le malokdo zadostuje zahtevnim kriterijem (Rajkovič in Bohanec, 1988).

K imenovanju in razrešitvi pa mora podati soglasje tudi minister, pristojen za šolstvo. Ni pa določeno, ali mora biti ministrova odločitev obrazložena ali ne. Zato je lahko njegova odločitev popolnoma arbitrarna in lahko temelji na osebnih oziroma političnih razlogih. V praksi prihaja tudi do situacij, ko učiteljski zbor kandidata za ravnatelja že potrdi, minister pa naknadno k njegovemu imenovanju ne da soglasja.

Za izbiro dobrega ravnatelja moramo dobro pretehtati veliko kriterijev, ki naj bi bili osnova za izbiro. Nastal je večparametrski model (Bohanec in Rajkovič, 1995), kjer se lahko variante (kandidate za ravnatelja) ocenjuje po več lastnostih.

1.1 Opredelitev problema - problematika

Pri izbiri ravnatelja mora učiteljski zbor podati mnenje o bodočem ravnatelju. Učitelji na podlagi kandidatov izberejo (na listu pred kandidatom obkrožijo DA ali NE) tistega za katerega so mnenja, da je pravi. Učiteljski zbor glasuje o tem

mnenju tajno. V pomoč učiteljem pri izbiri ravnatelja je bil izdelan odločitveni model, za izbiro ravnatelja.

1.2 Metoda dela

Izbrano je bilo večparametrsko odločanje za izbiro ravnatelja. Dela je potekalo po korakih (Zabukovec, 2004):

1. Izbrani so bili kriteriji, ki so odločilnega pomena za odločitev.
2. Kriteriji so bili združeni glede na njihovo sorodnost.
3. Določena je bila zaloga vrednosti posameznega kriterija.
4. Določene so bile funkcije koristnosti.
5. Variante (kandidate za ravnatelja) so bile izbrane in opisane.
6. Variante so se vrednotile.
7. Izbira ravnatelja.
8. KAJ-ČE analiza.
9. ODLOČITVENI MODEL

Odločitveni model Izbira ravnatelja je bil izdelan s programom DEXi (Bohanec in Rajkovič, 1999), ker ta omogoča večparametrsko odločanje.

1.3 Kriteriji

Ocena variant je bila podana na osnovi kriterijev. Pri določanju kriterijev sta sodelovala dva profesorja in sicer profesor z 20 letnim delovni stažem in profesor s 5 letnim delovnim stažem.

Spisek kriterijev, ki so uporabljeni v odločitvenem modelu: *Ravnateljski izpit, Vodja, Delovne izkušnje, Samoiniciativnost, Fleksibilnost, Dostopnost za dijake, Spoštovanje dijakov, Spoštovanje sodelavcev, Odnos do staršev, Sodelovanje in timsko delo, Marljivost, Dodatna*

dela, Dodatna izobraževanja, Kakovost dela, Manager, Motivator, Odnos do CPI, Odnos do ZRSŠ, Odnos do MŠZŠ.

Na podlagi teh kriterijev je bilo zgrajeno odločitveno drevo.

Drevo kriterijev

Kriterij	Opis
Kandidat za ravnatelja	Ocena učitelja, ki kandidira za ravnatelja.
Lastnosti	Lastnosti kandidata.
Osebnostne lastnosti	Osebnostne lastnosti kandidata.
Odnos do sebe	Odnos kandidata do sebe.
Samoiniciativnost	Kandidatova ustvarjalnost.
Fleksibilnost	Prilagodljivost kandidata.
Odnos do dijakov	Odnos kandidata do dijakov.
Dostopnost za dijake	Dostopnost kandidata za dijake.
Spoštovanje dijakov	Kandidatovo spoštovanje dijakov.
Odnos do staršev	Odnos kandidata do staršev dijakov.
Odnos do sodelavcev	Odnos kandidata do sodelavcev.
Sodelovanje in timsko delo	Iznajdljivost kandidata v timu.
Spoštovanje sodelavcev	Kandidat spoštuje sodelavce.
Delovne navade	Delovne navade kandidata.
Delovne izkušnje	Delovne izkušnje kandidata.
Marljivost	Marljivost kandidata.
Organizacijske lastnosti	Organizacijske lastnosti kandidata.
Vodja	Kakšen je kandidat kot vodja?
Manager	Kakšen je kandidat kot poslovni vodja?
Motivator	Kakšen motivator je kandidat?
Strokovnost	Kandidatova ocena v stroki.
Ravnateljski izpit	Ali ima kandidat opravljen ravnateljski izpit?
Dodatna izobraževanja	Ali se kandidat tudi dodatno izobražuje?
Kakovost dela	Kakovost kandidatovega dela.
Dodatna dela	Ali kandidat poleg svojega dela opravlja še kakšna dodatna dela?
Odnos navzven	Kakšen odnos ima kandidat do zunanjih partnerjev?
Odnos do CPI	Odnos kandidata do Centra za poklicno izobraževanje RS.
Odnos do ZRSŠ	Odnos kandidata do Zavoda Republike Slovenije za šolstvo.
Odnos do MŠZŠ	Odnos kandidata do Ministrstva za šolstvo, znanost in šport.

Slika 1: Drevo kriterijev

1.4 Funkcije koristnosti

Za posamezne nadredne kriterije so bile določene funkcije koristnosti oz. odločitvena pravila (Rajkovič in Bohanec, 1991). Vsako določanje je temeljilo na predpostavki pomembnosti posameznih podrednih kriterijev. Preglednice odločitvenih pravil so:

Najpomembnejši kriterij so Lastnosti, malo manj pomemben pa je kriterij Strokovnost. Izločitvena kriterija:

- Če so kandidatove lastnosti neprimerne potem kandidat ne ustreza kriterijem za ravnatelja.
- Če je kandidatova strokovnost podpovprečna in je njegov odnos z zunanjimi partnerji kvečjemu dober potem kandidat ne ustreza kriterijem za ravnatelja.

Odločitvena pravila

Lastnosti	Strokovnost	Odnos navzven	Kandidat za ravnatelja
45.45%	31.82%	22.73%	
1 neprimerne *	*	*	neustrezen
2 *	podpovprečna	<=dober	neustrezen
3 primerne	<=povprečna	zelo dober	ustrezen
4 >=primerne	podpovprečna	zelo dober	ustrezen
5 primerne	povprečna	*	ustrezen
6 primerne	>=povprečna	<=dober	ustrezen
7 >=primerne	povprečna	<=dober	ustrezen
8 >=primerne	>=povprečna	slab	ustrezen
9 >=primerne	nadpovprečna	zelo dober	popolnoma ustrezen
10 odlične	>=povprečna	zelo dober	popolnoma ustrezen
11 odlične	nadpovprečna	>=dober	popolnoma ustrezen

Odločitvena pravila

Lastnosti	Strokovnost	Odnos navzven	Kandidat za ravnatelja
45.45%	31.82%	22.73%	
1 neprimerne *	*	*	neustrezen
2 *	podpovprečna	<=dober	neustrezen
3 primerne	<=povprečna	zelo dober	ustrezen
4 >=primerne	podpovprečna	zelo dober	ustrezen
5 primerne	povprečna	*	ustrezen
6 primerne	>=povprečna	<=dober	ustrezen
7 >=primerne	povprečna	<=dober	ustrezen
8 >=primerne	>=povprečna	slab	ustrezen
9 >=primerne	nadpovprečna	zelo dober	popolnoma ustrezen
10 odlične	>=povprečna	zelo dober	popolnoma ustrezen
11 odlične	nadpovprečna	>=dober	popolnoma ustrezen

Preglednica 1: Kandidat za ravnatelja

Preglednica 2: Lastnosti

Izločitvena kriterija:

- Če so kandidatove osebne lastnosti neprimerne potem ima neprimerne lastnosti in posledično ne ustreza kriterijem za ravnatelja.
- Če so kandidatove delovne navade slabe potem ima neprimerne lastnosti in posledično ne ustreza kriterijem za ravnatelja.

Odločitvena pravila

	Osebnostne lastnosti	Delovne navade	Organizacijske lastnosti	Lastnosti
	47.37%	42.10%	10.53%	
1	neprimeren	*	*	neprimerne
2	*	slabe	*	neprimerne
3	primeren	>=povprečne	*	primerne
4	>=primeren	povprečne	<=povprečne	primerne
5	>=primeren	>=povprečne	slabe	primerne
6	odlicen	>=povprečne	zelo dobre	odlične
7	odlicen	zelo dobre	>=povprečne	odlične

Preglednica 3: Strokovnost

Najpomembnejši kriterij je kakovost dela poleg tega pa je zelo pomemben tudi ravnateljski izpit.

Odločitvena pravila

	Ravnateljski izpit	Dodatna izobraževanja	Kakovost dela	Dodatna dela	Strokovnost
	27.91%	16.28%	41.86%	13.95%	
1	ne	<=povprečno	*	ne	podpovprečna
2	ne	*	<=povprečna	*	podpovprečna
3	*	ne	<=povprečna	*	podpovprečna
4	*	ne	*	ne	podpovprečna
5	*	<=povprečno	<=povprečna	ne	podpovprečna
6	*	*	slaba	*	podpovprečna
7	ne	*	zelo dobra	>=občasno	povprečna
8	*	ne	zelo dobra	>=občasno	povprečna
9	*	<=povprečno	zelo dobra	občasno	povprečna
10	ne	nadpovprečno	zelo dobra	*	povprečna
11	*	nadpovprečno	zelo dobra	ne	povprečna
12	da	povprečno	>=povprečna	občasno	povprečna
13	da	>=povprečno	povprečna	>=občasno	povprečna
14	da	povprečno	zelo dobra	<=občasno	povprečna
15	da	>=povprečno	zelo dobra	ne	povprečna
16	da	nadpovprečno	povprečna	*	povprečna
17	da	nadpovprečno	>=povprečna	ne	povprečna
18	da	>=povprečno	zelo dobra	redno	nadpovprečna
19	da	nadpovprečno	zelo dobra	>=občasno	nadpovprečna

Preglednica 4: Odnos navzven

Najpomembnejši kriterij je odnos do Ministrstva za šolstvo, znanost in šport kajti prav minister na podlagi mnenj učiteljev določi kdo bo ravnatelj.

2 Rezultati vrednotenja variant

2.1 Opis rezultatov

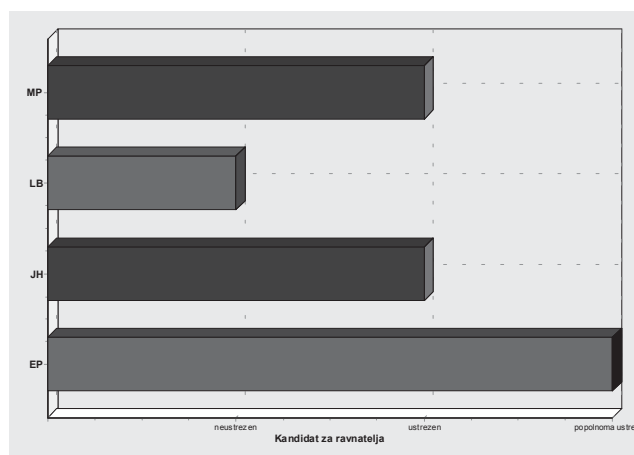
Naslednja preglednica prikazuje rezultate vrednotenja posameznih variant.

Iz preglednice je razvidno, da je varianta EP najustreznejša, varianti JH in MP ustrezni, varianta LB pa neustrezna.

Grafični prikaz rezultatov: varianta EP je najustreznejša, varianti JH in MP ustrezni, varianta LB pa neustrezna.

Varianta	EP	JH	LB	MP
Kandidat za ravnatelja	popolnoma ustrezen	ustrezen	neustrezen	ustrezen
Lastnosti	odlične	primerne	primerne	primerne
Osebnostne lastnosti	odlicen	primeren	odlicen	primeren
Odnos do sebe	zelo dober	zelo dober	zelo dober	dober
Samoinicijativnost	visoka	visoka	visoka	povprečna
Fleksibilnost	visoka	povprečna	visoka	povprečna
Odnos do dijakov	odlicen	primeren	odlicen	odlicen
Dostopnost za dijake	delno dostopen	delno dostopen	dostopen	dostopen
Spoštovanje dijakov	da	delno	da	da
Odnos do staršev	odlicen	primeren	odlicen	primeren
Odnos do sodelavcev	zelo dober	zelo dober	zelo dober	zelo dober
Sodelovanje in timsko delo	povprečno	povprečno	povprečno	zelo dobro
Spoštovanje sodelavcev	da	da	da	da
Delovne navade	zelo dobre	povprečne	zelo dobre	zelo dobre
Delovne izkušnje	nad 15 let	<5 let	>=5 in <=15 let	nad 15 let
Marljivost	delaven	zelo delaven	zelo delaven	delaven
Organizacijske lastnosti	zelo dobre	slabe	slabe	povprečne
Vodja	zelo dober	povprečen	slab	povprečen
Manager	povprečen	povprečen	slab	zelo dober
Motivator	zelo dober	slab	slab	povprečen
Strokovnost	povprečna	povprečna	podpovprečna	povprečna
Ravnateljski izpit	da	ne	ne	da
Dodatna izobraževanja	povprečno	nadpovprečno	ne	povprečno
Kakovost dela	povprečna	zelo dobra	povprečna	povprečna
Dodatna dela	občasno	redno	ne	občasno
Odnos navzven	zelo dober	zelo dober	slab	dober
Odnos do CPI	zelo dober	zelo dober	slab	povprečen
Odnos do ZRSI	zelo dober	zelo dober	slab	povprečen
Odnos do MIZI	zelo dober	zelo dober	slab	zelo dober

Slika 2: Opis rezultatov



Slika 3: Grafični prikaz rezultatov

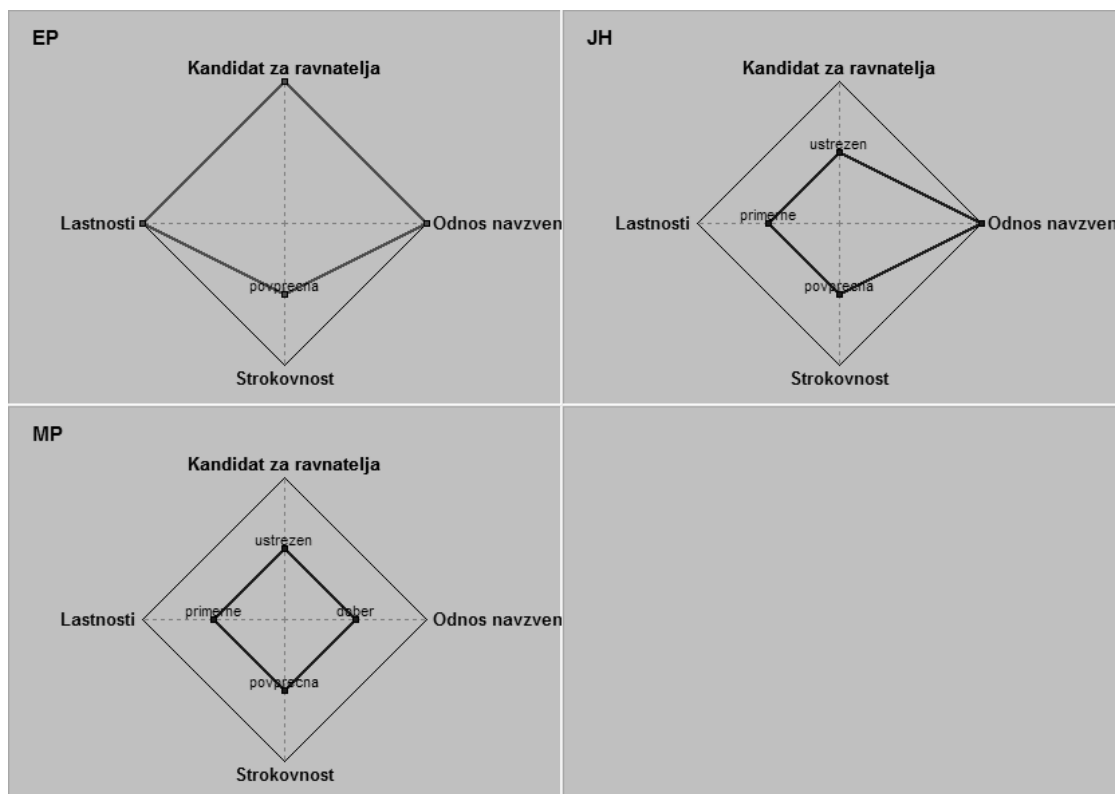
2.2 Analiza vrednotenja

Iz rezultatov je razvidno, da je najustreznejša izbira varianta EP, saj ima od 19-ih kriterijev 7 kriterijev ocenjene kot povprečne vse ostale pa nadpovprečne, nobenega pa ni podpovprečnega. Za izbiro ravnatelja je najboljša prav ta varianta EP. Neustrezna je varianta LB, ki ima kar 9 kriterijev ocenjenih podpovprečno, 3 povprečno in 7 nadpovprečno.

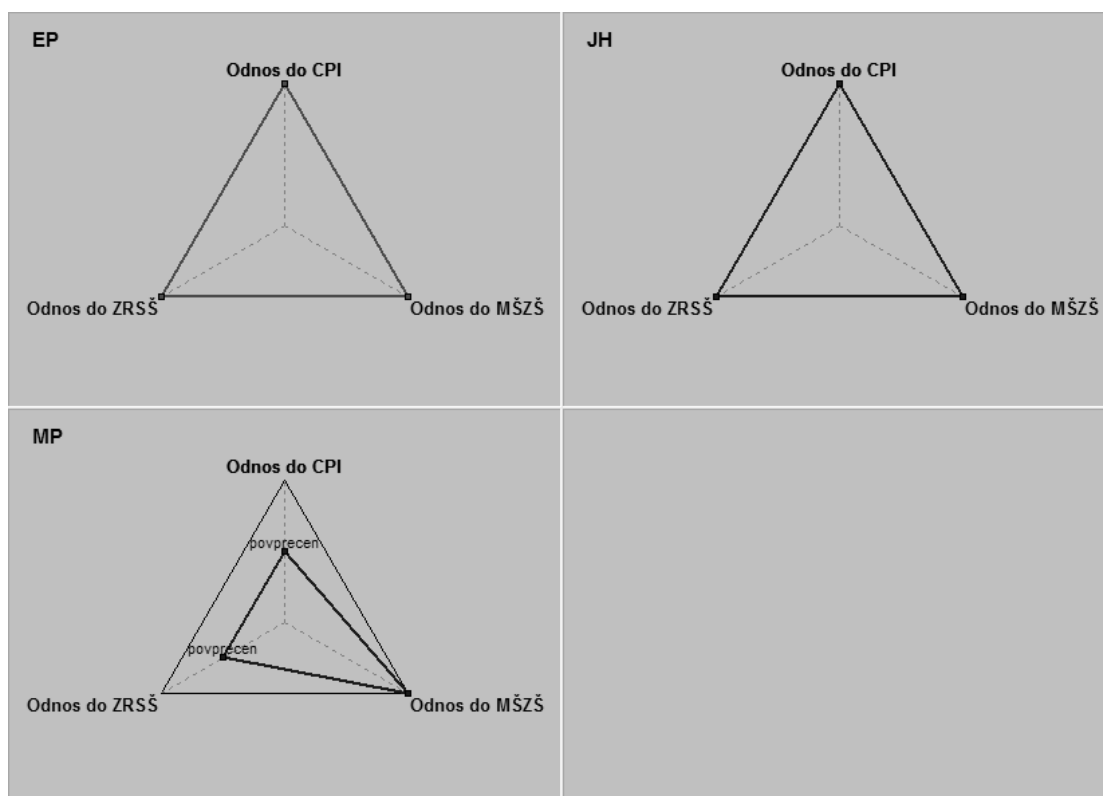
4.2.1 Primerjava med variantami

Zanimiva pa je primerjava za variante EP, JH in MP in sicer zakaj varianti JH in MP nista popolnoma ustrezni.

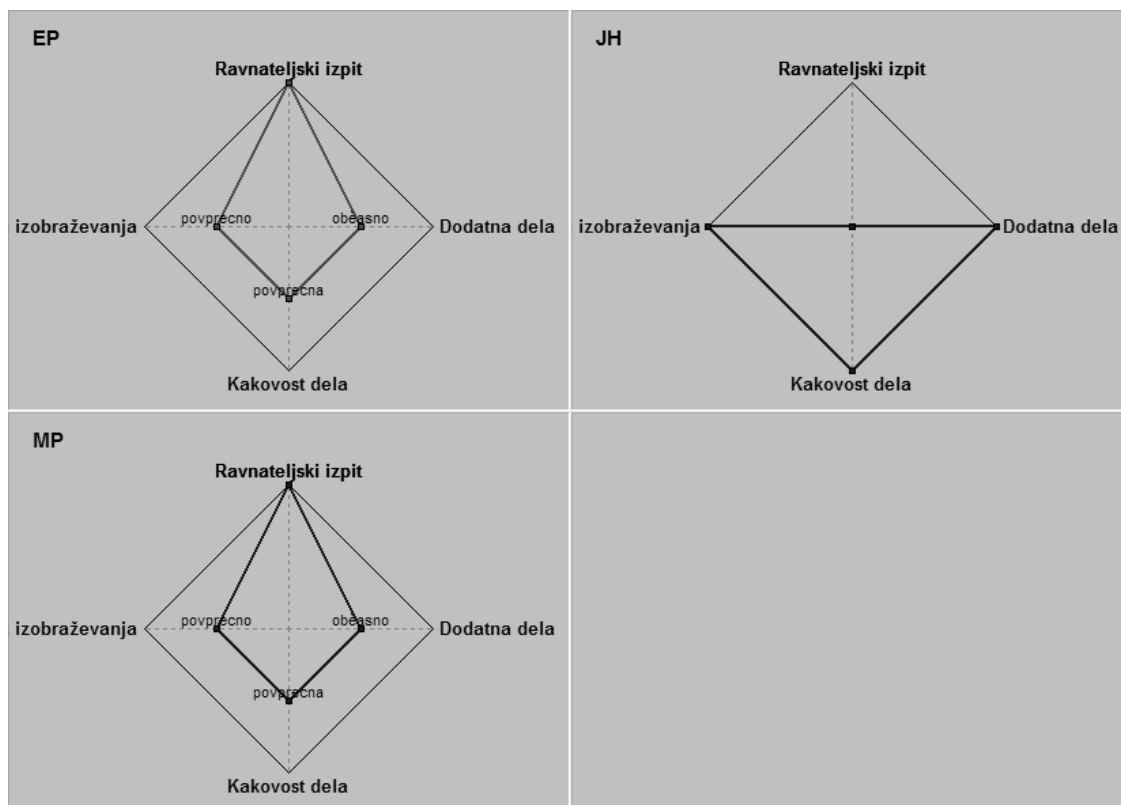
Če primerjamo lastnosti, strokovnost, odnos navzven v povezavi s kandidatom za ravnatelja ugotovimo, da ima največjo površino graf varianta EP.



Slika 4: Lastnosti, strokovnost, odnos navzven in kandidat za ravnatelja za variante EP, JH in MP



Slika 5: Odnos do CPI, Odnos do ZRSŠ in Odnos do MŠZŠ za variante EP, JH in MP



Slika 6: Ravnateljjski izpit, Dodatna dela, Dodatna izobraževanja in Kakovost dela za variante EP, JH in MP

Če primerjamo odnos do CPI, odnos do ZRSS in odnos do MŠZŠ ugotovimo, da imata največjo površino grafa variant EP in JH.

Če primerjamo ravnateljjski izpit, dodatna dela, dodatna izobraževanja in kakovost dela ugotovimo, da ima največjo površino graf variante JH.

3 Analiza KAJ-ČE

Kandidat JH ima kar 13 kriterijev, ki so nadpovprečni v oči »bodejo« predvsem trije podpovprečni kriteriji. Ti kriteriji so Ravnateljjski izpit, Delovne izkušnje in Motivator. Kandidat bo v prihodnosti sigurno opravil ravnateljjski izpit, delovne izkušnje se mu bodo povečale, s tem pa bo lahko postal tudi povprečen motivator. V ta namen je potrebno narediti kaj-če analizo za te tri kriterije.

Po spremembi teh treh kriterijev kandidat JH popolnoma ustreza kriterijem za izbiro ravnatelja.

Zaključek

Ravnatelj pri svojem poklicu opravlja veliko zahtevnih nalog: organizira, načrtuje in vodi delo zavoda, pripravlja program razvoja zavoda, pripravlja predlog letnega delovnega načrta in odgovarja za njegovo izvedbo, odgovarja za uresničevanje pravic in dolžnosti učencev, vodi delo učiteljskega zbora,

Variant	JH
Kandidat za ravnatelja	popolnoma ustrezen
Lastnosti	primerne
Osebnostne lastnosti	primeren
Odnos do sebe	zelo dober
Samoiniciativnost	visoka
Fleksibilnost	povprečna
Odnos do dijakov	primeren
Dostopnost za dijake	delno dostopen
Sploševanje dijakov	delno
Odnos do staršev	primeren
Odnos do sodelavcev	zelo dober
Sodelovanje in timsko delo	povprečno
Sploševanje sodelavcev	da
Delovne navade	zelo dobre
Delovne izkušnje	>=5 in <=15 let
Marljivost	zelo delaven
Organizacijske lastnosti	povprečne
Vodja	povprečen
Manager	povprečen
Motivator	povprečen
Strokovnost	nadpovprečna
Ravnateljjski izpit	da
Dodatna izobraževanja	nadpovprečno
Kakovost dela	zelo dobra
Dodatna dela	redno
Odnos navzven	zelo dober
Odnos do CPI	zelo dober
Odnos do ZRSI	zelo dober
Odnos do MIZI	zelo dober

Slika 7: Analiza KAJ-ČE

oblikuje predlog nadstandardnih programov, dopolnilnih in obšolskih dejavnosti, spodbuja strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev, organizira mentorstvo za pripravnike, prisostvuje pri vzgojno-izobraževalnem delu 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, obvešča starše o delu zavoda in spremembah pravic otrok in obveznosti učencev, odloča o vzgojnih ukrepih, določa sistematizacijo delovnih mest, odloča o sklepanju delovnih razmerij in o disciplinski odgovornosti delavcev, skrbi za sodelovanje zavoda s šolsko zdravstveno in zobozdravstveno službo, skrbi za promocijo zavoda v javnosti, skrbi za imenovanje predstavnikov ustanovitelja in izvolitev staršev v svet zavoda, opravlja druge naloge v skladu z zakoni in drugimi predpisi.

Na podlagi vseh teh nalog je bil narejen večparametrski model za odločanje - izbira kandidata za ravnatelja. Služil naj bi kot pomoč učiteljem pri izbiri kandidata za ravnatelja. Model je lahko samo pomoč pri odločitvi, odločitev pa mora v končni fazi sprejeti človek kot pravi (Zabukovec, 2004).

K imenovanju in razrešitvi pa mora podati soglasje tudi minister, pristojen za šolstvo. V praksi prihaja tudi do situacij, ko učiteljski zbor kandidata za ravnatelja že potrdi, minister pa naknadno k njegovemu imenovanju ne da soglasja, zato bi veljalo ta model ali pa nekoliko predelan model uporabiti tudi za ministra.

Obstaja želja, da bi se ta model ali nekoliko izboljššan, popravljen model uporabljal v praksi. Sigurno bi bil na začetku ta model deležen veliko kritik kot navajata (Rajkovič in Bohanec, 1991), še posebej s strani učiteljev ne tehničnih strok kasneje pa bi bil z odobravanjem večine nepogrešljiva pomoč pri izbiri.

Literatura

- [1] Brajša, P. (1995): »Sedem skrivnosti uspešne šole«, Doba, Maribor.
- [2] Bohanec, M. in Rajkovič, V. (1995): »Večparametrski odločitveni modeli«, Organizacija, 28 (7), str. 427-438.
- [3] Bohanec, M., in Rajkovič, V. (1999): »Multi-attribute Decision Making: Industrial Applications of DEX«, Informatica, 23, str. 487-491.
- [4] Ferjan, M. (1996): »Skrivnosti vodenja šole«, Didakta, Radovljica.
- [5] Rajkovič, V., in Bohanec, M. (1988): »Odločanje v skupini in usklajevanje različnih interesov«, Organizacija in kadri, 21 (9/10), str. 881-886.
- [6] Rajkovič, V., in Bohanec, M. (1991): »O nekaterih problemih v procesu odločanja«, Organizacija in kadri, 24 (3/4), str. 141-149.
- [7] Zabukovec, A. (2004): »Izbira učitelja – razrednika v srednji šoli«, seminarska naloga, EF, Ljubljana.