

Izbira pomočnika ravnatelja

Sabina Hrovatin

Srednja upravno administrativna šola, Poljanska 24, 1000 Ljubljana
E-mail: sabina.hrovatin@siol.net

S pomočjo lupine DEXi je bil izdelan odločitven model za izbiro pomočnika ravnatelja. Lahko služi za izbiro pomočnika na srednji ali osnovni šoli, kot pomoč ravnatelju pri izbiri ustreznega kandidata. Od leta 2001 ga lahko izbere ravnatelj sam in ob tem ne potrebuje soglasja učiteljskega zbora. V izogib možnim konfliktom ob neustrezni izbiri kandidata, lahko skrbno premišljen model, v danih pogojih, omogoči optimalno izbiro. Model lahko ravnatelj prilagodi individualnim potrebam in potrebam zavoda.

Ključne besede: ravnatelj, pomočnik ravnatelja, DEXi, večparameterski odločitveni model, odločanje

Choice of Headmaster's Assistant

To choose headmaster's assistant we developed a decision model, by the help of expert system shell DEX-i. DEX-i expert system shell was used for developing a decision model for process of selection of the headmaster's assistant. It serves as a decision support for headmasters on primary or secondary school level. Since 2001 headmaster may appoint its own assistant without an accordance of school teaching staff. Carefully developed decision model may opt for optimal choice. It may be adjusted to headmaster's or school's individual needs.

Key words: headmaster, headmaster's assistant, DEX-i, multi-attribute decision model, decision support

1 Uvod

Delo ravnatelja je v sedanjem času čedalje bolj obsežno in naporno. Vezni člen med njim in učiteljskim zborom pa je njegov pomočnik.

V letu 2001 je bil sprejet Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Objavljen v Uradnem listu RS, št.: 64/2001 z dne 3.8.2001, veljati začel dne 18.8.2001.), s katerim je v veljavo stopilo določilo, da pomočnika ravnatelja imenuje in razrešuje ravnatelj. S tem ni bilo več potrebno pridobiti mnenja učiteljskega zbora, kot je bila dotedanja praksa. Ravnatelj lahko izbira med sodelavci v učiteljskem zboru zavoda ali pa povabi zunanjo osebo.

2 Opredelitev problema

Odločitev mora biti dobro pretehtana. Izmed mnogo kriterijev, ki se pojavljajo ob izbiri je potrebno sistematično izbirati in modro izbrati. Izdelan je bil model, ki bo služil kot pomoč ravnatelju pri izbiri pomočnika.

2.1 Metode dela

Za odločanje po več parametrih potrebujemo odločitveni model. Z vnosom podatkov v program Dexi smo opravili večparametrsko odločanje. Izbira je bila opravljena po naslednjih sklopih:

- a) izbira in združevanje kriterijev
- b) določitev zaloge vrednosti kriterijev
- c) določitev funkcije koristnosti
- d) izbira in opis variant
- e) vrednotenje variant
- f) izbira pomočnika ravnatelja
- g) kaj-če analiza
- h) odločitven model

2.2 Izbira kriterijev

Kriteriji so bili izbrani s pomočjo dialoga s tremi pedagoškimi delavci zavoda. Vsi imajo več kot 10 let delovnih izkušenj v šolstvu, večino od tega znotraj zavoda. Določenih je bilo precej atributov, ki jih je bilo potrebno selekcionirati ter zaradi boljše preglednosti, vsebinsko združiti.

Kriteriji, ki so uporabljeni v odločitvenem modelu so združeni v 4 nadkriterije:

- Strokovnost
- Delo znotraj zavoda (nadalje razdeljeno na dva manjša sklopa: odnos s sodelavci in poznavanje zavoda)
- Zdravje in
- Vtis.

Znotraj teh sklopov pa se nahajajo sledeči podkriteriji: Sprejetost iz strani sodelavcev, Delovne izkušnje znotraj zavoda, Odsotnost iz dela, Splošen občutek, Retorične sposobnosti, Odnos do dijakov, Odnos do staršev, Urejenost, Formalna izobrazba in Rekreacija.

Iz vseh kriterijev smo zgradili odločitveno drevo. Sleherni kriterij smo za lažje razumevanje tudi opisali.

Drevo kriterijev

Kriterij	Opis
Kandidat za pomočnika ravnatelja	Ocena kandidata za pomočnika ravnatelja
Delo znotraj zavoda	Odnos do dela v zavodu
Odnos s sodelavci	Odnos kandidata s sodelavci
Sprejetost iz strani sodelavcev	Ali sodelavci sprejemajo kandidata
Spoštovanje sodelavcev	Ali kandidat spoštuje sodelavce?
Timsko delo	Zna timsko delovati?
Poznavanje zavoda	Kako dobro pozna zavod?
Delovne izkušnje znotraj zavoda	Kandidatove delovne izkušnje znotraj zavoda
Odnos do dijakov	Odnos kandidata do dijakov
Odnos do staršev	Kandidatov odnos do staršev
Zdravje	Kandidatova skrb za zdravje
Odsotnost iz dela	Odsotnost iz dela, zaradi bolezni, v zadnjem letu.
Rekreacija	Ukvarjanje z rekreacijo
Vtis	Vtis, ki ga naredi kandidat na razgovoru
Splošen občutek	Splošen občutek o kandidatu, ki ga ima ravnatelj do razgovora.
Retorične sposobnosti	Kakšne so kandidatove retorične sposobnosti?
Urejenost	Kandidatova zunanja urejenost
Strokovnost	Ocena kandidata v stroki
Dodatna izobraževanja	Ali se kandidat dodatno izobražuje?
Delovne izkušnje	Delovne izkušnje kandidata
Naziv	Najvišji pridobljeni naziv kandidata

*Slika 1: Večparametersko odločitveno drevo***2.3 Zaloga vrednosti**

Vsakemu kriteriju smo dodali zalogo vrednosti, ki jo lahko dosega. Poskušalo smo jih urediti po velikosti – naraščajoče, od najnižje vrednosti do najvišje.

Posamezne vrednosti smo, za lažje razumevanje zapisanega, opisali (Slika2).

2.4 Funkcija koristnosti

Posameznim sklopom kriterijev (nadkriterijev) določimo funkcijo koristnosti, ki je sestavljena iz odločitvenih pravil. S slednjimi se odločamo in določimo pravila po katerih se podrejeni (končni) kriteriji združijo v vrednost nadrejenega kriterija.

Pri določevanju vrednosti kriterijev si pomagamo tudi z utežmi.

Pri končni oceni kandidata smo kriterijema Delo znotraj zavoda in Zdravje dodali najvišji uteži, kar pomeni, da gre za najmočnejša odločitvena kriterija. Malce manj je pomemben Vtis, najmanj teže pa dajemo Strokovnosti. Za to smo se odločili, ker želimo, da kandidat pozna »klimo« zavoda, kjer gre za predpostavko, da izbiramo med ljudmi znotraj zavoda.

Zaloge vrednosti

Kriterij	Zaloga vrednosti
Kandidat za pomočnika ravnatelja	nesprejemljiv ; sprejemljiv; odličen
Delo znotraj zavoda	ne pozna ; pozna; zelo dobro pozna
Odnos s sodelavci	slab ; povprečen; dober , odličen
Sprejetost iz strani sodelavcev	ni ; srednje; odlično
Spoštovanje sodelavcev	ne ; da
Timsko delo	ne ; srednje; odlično
Poznavanje zavoda	slabo ; srednje; odlično
Delovne izkušnje znotraj zavoda	nič/malo ; nekaj; veliko
Odnos do dijakov	slab ; nima ; srednje; odlično
Odnos do staršev	slabo ; nima ; srednje; odlično
Zdravje	slabo ; srednje; dobro
Odsotnost iz dela	visoka ; srednja; povprečna
Rekreacija	ni ; zelo veliko ; zmerno ; veliko
Vtis	slab ; mlačen ; povprečen; dober , odličen
Splošen občutek	slab ; dober ; odličen
Retorične sposobnosti	slabe ; srednje; odlične
Urejenost	slabo ; povprečno ; dobro
Strokovnost	pomanjkljiva ; ustrezna; odlična
Dodatna izobraževanja	ne ; malo; veliko
Delovne izkušnje	1-4 ; 5-9; 10+
Naziv	nima ; pogojno ustreza ; ima

Slika 2: Zaloge vrednosti

Potrebuje tudi človeka, ki mu zdravje dobro služi, saj je pomočništvo odgovorno delo, ki obsega dela in naloge, ki so težko nadomestljive. Vtis, ki ga pusti kandidat je ravno tako del odločanja, čeprav ne tako velik kot prav dva. Najmanj pozornosti pa posvečamo strokovnosti, ki jo kandidat, tudi v primeru, če je pomanjkljiva z odgovornim delom pridobi (Slika 3).

Izločitvena pravila so:

- če kandidat ne pozna dela znotraj zavoda in je hkrati tudi slabega zdravja je nesprejemljiv,
- če kandidat ne pozna dela znotraj zavoda je nesprejemljiv,
- če je kandidat slabega zdravja je nesprejemljiv in
- če je vtis, ki ga kandidat pusti na razgovoru slab, je nesprejemljiv.

	Delo znotraj zavoda	Zdravje	Vtis	Strokovnost	Kandidat za pomočnika ravnatelja
	48%	30%	13%	9%	
1	ne pozna	slabo	<=dober	*	nesprejemljiv
2	ne pozna	slabo	*	pomanjkljiva	nesprejemljiv
3	ne pozna	<=srednje	<=mlačen	*	nesprejemljiv
4	ne pozna	<=srednje	<=povprečen	pomanjkljiva	nesprejemljiv
5	ne pozna	*	slab	pomanjkljiva	nesprejemljiv
6	<=pozna	slabo	slab	pomanjkljiva	nesprejemljiv
7	>=pozna	dobro	odličen	odlična	odličen
8	zelo dobro pozna	*	odličen	odlična	odličen
9	zelo dobro pozna	>=srednje	>=povprečen	odlična	odličen
10	zelo dobro pozna	>=srednje	>=dober	*	odličen
11	zelo dobro pozna	dobro	*	odlična	odličen
12	zelo dobro pozna	dobro	>=mlačen	*	odličen

Slika 3: Odločitvena pravila: Kandidat za pomočnika ravnatelja

Pri določitvi Dela znotraj zavoda sta oba kriterija (Odnos s sodelavci in Poznavanje zavoda) skoraj enako utežena, malenkost večjo utež pripisujemo prvemu (Slika 4). Izločitveni pravili sta:

- če je odnos s sodelavci slab, potem kandidat dela znotraj zavoda ne pozna in
- če je poznavanje zavoda slabo, potem kandidat, ob dobrem odnosu s sodelavci, lahko kvečjemu pozna (ne pa zelo dobro pozna) delovanje zavoda.

	Odnos s sodelavci 53%	Poznavanje zavoda 47%	Delo znotraj zavoda
1	slab	*	ne pozna
2	<=povprečen	slabo	ne pozna
3	>= dober	slabo	pozna
4	>=povprečen	odlično	zelo dobro pozna
5	>= dober	>=srednje	zelo dobro pozna

Slika 4: Odločitvena pravila: Delo znotraj zavoda

Odnos s sodelavci smo določili z najvišjo utežitvijo Sprejetosti iz strani sodelavcev, manj pa s sposobnostjo Timskega dela ter Spoštovanja sodelavcev. Izločitveno pravilo:

- če Sprejetosti iz strani sodelavcev ni, ali pa je srednja, je kandidatov Odnos s sodelavci največ povprečen (Slika 5).

	Sprejetost iz strani sodelavcev 55%	Spoštovanje sodelavcev 20%	Timsko delo 25%	Odnos s sodelavci
1	ni	ne	*	slab
2	<=srednje	*	ne	slab
3	srednje	da	*	slab
4	ni	da	>=srednje	povprečen
5	srednje	ne	>=srednje	povprečen
6	>=srednje	ne	srednje	povprečen
7	odlično	*	odlično	odličen
8	odlično	da	>=srednje	odličen

Slika 5: Odločitvena pravila: Odnos s sodelavci

	Delovne izkušnje znotraj zavoda 38%	Odnos do dijakov 31%	Odnos do staršev 31%	Poznavanje zavoda
1	nič/malo	<=srednje	*	slabo
2	nič/malo	*	<=sredje	slabo
3	<=nekaj	<= nima	<=sredje	slabo
4	<=nekaj	<=srednje	<= nima	slabo
5	*	slab	*	slabo
6	*	*	slabo	slabo
7	nič/malo	odlično	odlično	srednje
8	veliko	nima : srednje	>= nima	srednje
9	veliko	>= nima	nima : sredje	srednje
10	>=nekaj	odlično	odlično	odlično

Slika 6: Odločitvena pravila: Poznavanje zavoda

Pri Poznavanju zavoda so uteži razdeljene med Delovnimi izkušnjami znotraj zavoda, Odnosa do dijakov in Odnosa do staršev. Ker želimo, da kandidat odlično pozna zavod, smo višjo utež namenili Delovnim izkušnjam znotraj zavoda. Izločitvena pravila:

- poznavanje zavoda je slabo, če je eden izmed kriterijev negativen ob hkratni srednji/povprečni vrednosti ostalih dveh in
- če ima kandidat veliko delavnih izkušenj, pa ima slab ali srednji odnos do dijakov in staršev, govorimo o srednjem poznavanju zavoda (Slika 6).

Pri kriteriju Zdravje smo zelo visoko obtežili Odsotnost iz dela (Slika 7). Kandidate smo izločali po pravilu:

- če je odsotnost iz dela visoka, predvidevamo da je zdravje slabo.

	Odsotnost iz dela	Rekreacija	Zdravje
	76%	24%	
1	visoka	*	slabo
2	>=srednja	<= zelo veliko	srednje
3	>=srednja	veliko	dobro

Slika 7: Odločitvena pravila: Zdravje

Pri Vtisu smo največjo težo pripisali Splošnemu občutku, ki ga imamo do kandidata. Izločitveni pravili:

- če je splošen občutek o kandidatu slab, je ob odličnih retoričnih sposobnostih in dobri urejenosti, vtis zgolj povprečen in
- če so retorične sposobnosti slabe lahko dobimo dober (ne odličen) vtis le pri odličnem splošnem občutku in dobri urejenosti kandidata (Slika 8).

	Splošen občutek	Retorične sposobnosti	Urejenost	Vtis
	29%	24%	47 %	
1	slab	slabe	*	slab
2	slab	<=srednje	<= povprečno	slab
3	*	*	slabo	slab
4	>=dober	slabe	povprečno	mlačen
5	>=dober	slabe	dobro	pov prečen
6	dober	>=srednje	povprečno	dober
7	>=dober	srednje	povprečno	dober
8	>=dober	>=srednje	dobro	odličen
9	odličen	odlične	>= povprečno	odličen

Slika 8: Odločitvena pravila: Vtis

	Dodatna izobraževanja	Delovne izkušnje	Naziv	Strokovnost
	45%	36%	18%	
1	ne	1-4	*	pomanjkljiva
2	ne	<=5-9	<= pogojno ustreza	pomanjkljiva
3	<=malo	1-4	nima	pomanjkljiva
4	>=malo	10+	ima	odlična
5	veliko	>=5-9	>= pogojno ustreza	odlična
6	veliko	10+	*	odlična

Slika 9: Odločitvena pravila: Strokovnost

Strokovnost smo ocenili na podlagi treh kriterijev. Dodatnim izobraževanjem smo namenili največjo težo, saj se bo moral bodoči kandidat osvojiti mnogo novih znanj (Slika 9). Izhajali smo iz predpostavke, da se bo kandidat, ki do sedaj ni posvečal veliko pozornosti dodatnemu izobraževanju temu izogibal tudi v prihodnje. Kandidat lahko nepripravljenost do dodatnega izobraževanja pokaže tudi na razgovoru.

Manjšo utež smo namenili Delovnim izkušnjam in najmanj Nazivu. Zakonsko lahko kandidat v roku enega leta pridobi ustrezen naziv (seveda ob predpostavki, da ima ustrezno delovno dobo). Izločitveni pravili sta:

- če se kandidat ne izobražuje dodatno, potem je strokovnost pomanjkljiva in
- kandidati z manj kot 9 leti delovne dobe imajo pomanjkljivo strokovnost.

3 Opis rezultatov

Iz DEXi tabele Rezultati vrednotenja (Slika 10) je razvidna črno-bela (rdeče-zelena) situacija. Dva kandidata, sta nesprejemljiva, dva pa odlična.

Rezultati vrednotenja

Kriterij	J	M	B	S
Kandidat za pomočnika ravnatelja	sprejemljiv	sprejemljiv	odličen	odličen
Delo znotraj zavoda	ne pozna	ne pozna	zelo dobro pozna	zelo dobro pozna
Odnos s sodelavci	slab	slab	odličen	odličen
Sprejetost iz strani sodelavcev	ni	srednje	odlično	odlično
Spoštovanje sodelavcev	da	da	da	da
Timsko delo	ne	srednje	odlično	odlično
Poznavanje zavoda	srednje	odlično	odlično	odlično
Delovne izkušnje znotraj zavoda	nekaj	veliko	nekaj	nekaj
Odnos do dijakov	srednje	odlično	odlično	odlično
Odnos do staršev	srednje	odlično	odlično	odlično
Zdravje	dobro	slabo	dobro	dobro
Odsotnost iz dela	povprečna	visoka	povprečna	povprečna
Rekreacija	veliko	ni	veliko	veliko
Vtis	mlačen	odličen	odličen	odličen
Splošen občutek	dober	dober	odličen	odličen
Retorične sposobnosti	slabe	odlične	odlične	srednje
Urejenost	povprečno	dobro	povprečno	dobro
Strokovnost	odlična	odlična	ustrezna	odlična
Dodatna izobraževanja	malo	veliko	malo	veliko
Delovne izkušnje	10+	10+	10+	5-9
Naziv	ima	ima	pogojno ustreza	pogojno ustreza

Slika 10: Rezultati vrednotenja

3.1 Analiza vrednotenja

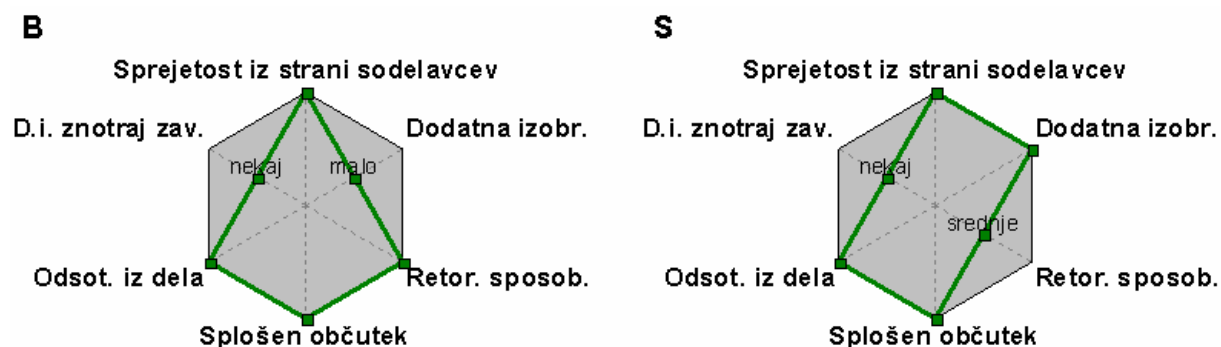
Kandidata, ki ne ustrezata pogojem za opravljanje pomočništva sta kandidat J in kandidat M. Izločimo ju, poskušamo pa najti prednosti pri kandidatom, ki imata oceno odlično.

3.1.1 Primerjava variant

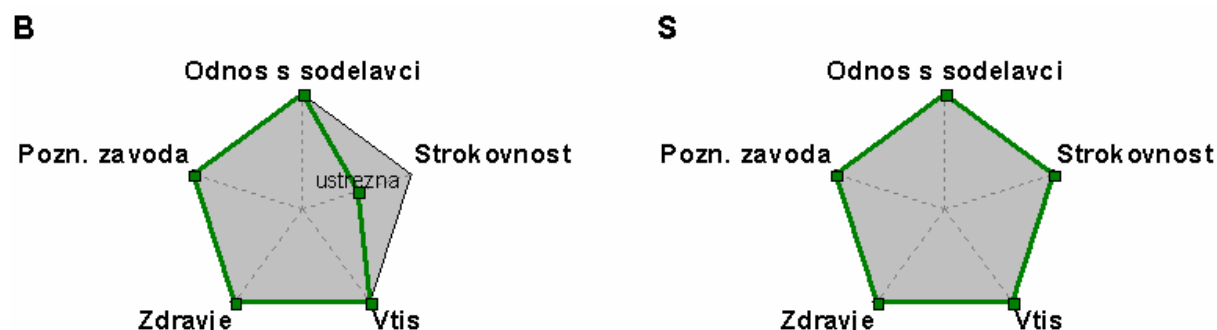
V preglednici Rezultati vrednotenja pri B in S ugotovimo, da imata oba kandidata od 21 kriterijev, 3 ocenjene s povprečno oceno, ostale pa z odlično. Pri kandidatu B so povprečni: Strokovnost, Delovne izkušnje znotraj zavoda in Dodatna izobraževanja. Pri kandidatu S pa so: Delovne izkušnje znotraj zavoda, Retorične sposobnosti in Delovne izkušnje.

Iz grafikona, kjer smo izpostavili kriterije z najvišjimi utežmi (Sprejetost iz strani sodelavcev, Delovne izkušnje znotraj zavoda, Retorične sposobnosti, Splošen občutek, Dodatna izobraževanja, Odsotnost iz dela), sta si kandidata ponovno enakovredna (Slika 11).

V primeru, da izpostavimo nadkriterije Odnos s sodelavci. Poznavanje zavoda, Zdravje, Vtis in Strokovnost, pa je razvidno da pri kandidatu S površina (zaradi Strokovnosti) zavzema malenkost večjo ploskev, kot pri kandidatu B (Slika 12).



Slika 11: Primerjava med kandidatom po kriterijih z najvišjimi utežmi



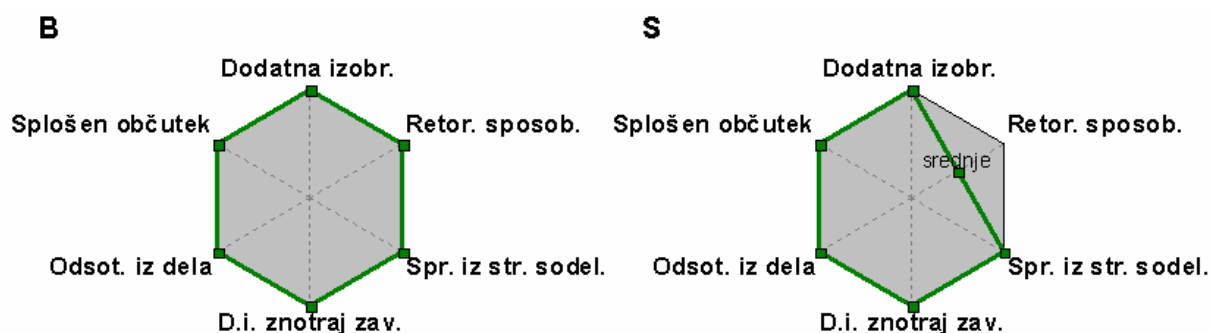
Slika 12: Primerjava med kandidatom po nadkriterijih

Velika podobnost v ocenah med kandidatoma nas usmeri v naslednji korak – predvidevanje z Kaj-če analizo.

4. Kaj –če analiza

Kandidat B bi z opravljanjem dela pomočnika ravnatelja pridobil delovne izkušnje znotraj zavoda, moral bi se precej dodatno izobraževati in s tem bi pridobil na strokovnosti.

Kandidat S bi z opravljanjem dela pomočnika ravnatelja pridobil delovne izkušnje in s tem tudi delovne izkušnje znotraj zavoda, ni pa nujno, da bo pridobil tudi retorične sposobnosti. Za izboljšanje bi se moral kandidat udeležiti dodatnega izobraževanja.



Slika 13: Primerjava med kandidatoma po kaj-če analizi

Med kandidatoma gre sicer za malenkostno razliko, a če upoštevamo kaj-če analizo se za boljšega izmed dveh v tem primeru izkaže kandidat B. Njegov grafikon pokaže večjo površino (Slika 13).

5. Zaključek

Pomočnik ravnatelja pomaga ravnatelju pri opravljanju pedagoških in poslovnih nalog. Nadomešča ga v njegovi odsotnosti. Opravlja dela in naloge pomembna za nemoteno funkcioniranje zavoda. Z dobrim delom lahko močno razbremenijo delo ravnatelja, ki se lahko bolj(e) posveča managerski funkciji.

Pomočnik je vezni člen med ravnateljem (vodjem zavoda) in učiteljskim zborom. Iz te postavke izhaja zahteva po človeku, ki ga sodelavci sprejemajo, spoštujejo, ki pozna delovanje zavoda, njegovo klimo, ter pozna in sprejema vizijo razvoja zavoda. To je človek, ki bi ga težko pogrešali zaradi velikega števila odsotnosti zaradi bolniške. Na podlagi teh zahtev je bil izdelan model za večparametro odločanje.

Glede na to, da si po novi zakonodaji pomočnika izbira ravnatelj sam in pri svoji odločitvi ne potrebuje soglasja sodelavcev (čeprav je to velika prednost), bi bil model primeren za večino ravnateljev, ki izbirajo primerne kandidata.

Pričujoč model je bil narejen zgolj za izločitev neprimernih in povprečnih kandidatov. Model je izbral dva odlična kandidata. Izmed njiju pa bi zaradi velike medsebojne podobnosti izbral ravnatelj, ki bi pri odločitvi lahko upošteval še kakšen nov kriterij.

Literatura

- Bohanec M., Jereb E., Rajkovič V. (2003), Dexi- Računalniški program za večparametersko odločanje, uporabniški priročnik, Založba Moderna organizacija, Kranj
- Rajkovič V. (2001), Zadnja verzija DEXi-ja, URL:<http://lopes1.fov.uni-mb.si/obvestila/obvestila.htm>
- Rajkovič V. (2003), Sistemi za podoporo odločanju, URL: http://www.fov.uni-mb.si/programiranje/uros/files_spo.htm#prosojnice
- Statistični urad RS, Začasna odsotnost z dela po vzrokih odsotnosti, URL: http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=10&leto=2004&jezik=si
- Vouk, B. (2004), Izbira ravnatelja, Vzgoja in izobraževanje v informacijski družbi, 7.mednarodna multi-konferenca, Ljubljana 15.okt.
- Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (2001), Uradni list RS, št.64/2001.

***Sabina Hrovatin** je diplomirala na Filozoski fakulteti v Ljubljani, smer geografija in zgodovina. Od leta 1999 je zaposlena na Srednji upravno administrativni šoli v Ljubljani, kjer poučuje oba predmeta ter sodeluje pri raziskovalnih projektih ter interesnih dejavnostih. Trenutno opravlja magistrski študij management kadrov na Fakulteti za organizacijska vede v Kranju.*