

Povezovanje in poslovno komuniciranje med enotami znotraj Šolskega centra Kranj

Lidija Grmek Zupanc

Šolski center Kranj, Višja strokovna šola

Šolski center Kranj je največji šolski center na Gorenjskem. Združuje višjo strokovno šolo, tri srednješolske enote in Medpodjetniški izobraževalni center (MIC). Večurni vsakotedenski sestanki kolegija direktorja, ravnateljic ter vodje MIC omogočajo zahtevno usklajevanje, da lahko delo v centru nemoteno poteka. Dogovarjati se je treba o pripravi sistemizacije (nekateri zaposleni delajo v dveh enotah), skupni promociji, poenotenju različnih navodil in obvestil, poenotenju obrazcev za letne delovne razgovore, poenotenju pri ocenjevanju delovne uspešnosti, skupni pripravi na ocenjevanje za pridobitev priznanja RS za poslovno odličnost, uvedbi različnih novosti itd. Glede na to, da so skupne dejavnosti vsakodnevna resničnost našega centra, brez ustreznega komuniciranja tako na kolegiju kot tudi sicer ne bi bilo mogoče dosežati zahtevnih ciljev. Strokovno delo kolegija je podprto še s številnimi drugimi načini komuniciranja, od sestankov, osebnih pogovorov, elektronske pošte, dokumentov, objavljenih v e-zbornici šc Kranj in e-zbornicah posameznih enot, telefonskih pogovorov itd. Članek v sklepnem delu prinaša razmišljanje o prednostih in slabostih šolskih centrov.

Ključne besede: šolski center, vsebinsko povezovanje med organizacijskimi enotami, načini poslovnega komuniciranja

Uvod

Ko govorimo o sodelovanju na področju šolstva, zlasti glede osnovnih in srednjih šol, se v zadnjem času izpostavlja pomen sodelovanja šole z družino, z lokalno in širšo skupnostjo, v kateri je šola, ker vse to v osnovnih in srednjih šolah pomeni manj disciplinskih težav, večjo varnost otrok, višjo moralo zaposlenih, izboljšajo se sinergija in delovni odnosi, ustvarjajo se pozitivne osebne povezave (Adelman in Taylor 2008).

Po drugi strani se malo piše o povezavah med šolami znotraj šolskih centrov. Ker bomo poskušali zapolniti to vrzel, v ospredju našega nadaljnjega zanimanja ne bodo povezave posameznih šol z zunanjim okoljem, pač pa povezave med šolami znotraj Šolskega centra Kranj. Gre za največji šolski center na Gorenjskem, saj

združuje tri srednje šole (Srednjo ekonomsko, storitveno in gradbeno šolo, Srednjo tehniško šolo in Strokovno gimnazijo), Višjo strokovno šolo ter Medpodjetniški izobraževalni center (MIC). Ena izmed srednjih šol od reorganizacije, do katere je prišlo januarja 2013, celo deluje na drugi lokaciji. Osrednjo točko povezovanja predstavljajo vsakotedenski sestanki kolegija, ki trajajo po več ur. Zapišemo lahko, da gre za organ šolskega centra, ki omogoča, da na sestankih govorimo o tem, da posamezne enote dihajo vsaka zase, pa vendar tudi skupaj kot sistem šol. Gre za organ, ki ravnateljicam omogoča, da na sestankih govorimo kot pedagoški vodje šol, pa tudi kot ravnateljice centra obenem. Gre za organ, ki ravnateljicam daje možnost, da govorimo o avtonomiji šol, ker tako moramo voditi šole, hkrati pa nas obvezuje, da se vedno znova zavemo, da smo z drugimi šolami »v istem čolnu«. Gre za preprosto filozofijo, da moraš biti po eni strani enkraten in samosvoji, imeti svoj prepoznavni obraz, pa vendar povezan z drugimi šolami v skupni sistem, ker pač vse šole delujejo znotraj Šolskega centra Kranj.

Strokovnjaki s področja komuniciranja (Možina, Tavčar in Kneževič 1995, 18) govorijo o smereh poslovnega komuniciranja, ki poteka bodisi »navzven, iz organizacije v zunanja okolja«, bodisi »znotraj v organizaciji: med ravnmi v organizaciji, med deli organizacije in med funkcijami organizacije«. Komuniciranje, o katerem bomo govorili v nadaljevanju, poteka torej znotraj, v organizaciji, in to z določenim namenom, ki je natančno opredeljen. Ker ima naše komuniciranje na sestankih kolegija točno določene in usmerjene cilje, govorimo pravzaprav o poslovnem komuniciranju. »Poslovno komuniciranje je dejavnost managerjev in drugih strokovnjakov v organizaciji. Od družabnega komuniciranja, ki je namenjeno predvsem razvedrilu, se razlikuje po ciljih. Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, namenjeno je doseganju za organizacijo koristnih ciljev.« (str. 19) Poslovnega komuniciranja pa ne more biti brez dobrega sodelovanja, pri čemer sodelovanje lahko opredelimo kot »složno prizadevanje za doseganje ciljev organizacije« (str. 23). Prav vsi sodelujoči na sestankih kolegija si moramo prizadevati, da bi v našem centru dosegali zastavljene cilje, in sicer s komuniciranjem, ki ne sme iz naših odločitev nikoli nikogar izključevati. Vse skupaj sprejete odločitve so pravzaprav največja zaveza našim zaposlenim, da si morajo tudi sami nenehno prizadevati za skupne cilje našega šolskega centra, tako kot si zanje prizadeva vodstvo šole.

Pri doseganju ciljev imamo v mislih tiste, ki nam jih nalagajo

veljavna zakonodaja in interni akti šole. Vsekakor pa je pri postavljanju ciljev treba omeniti še splošna načela vzgoje in izobraževanja, kot so človekove pravice in dolžnosti, avtonomija, pravičnost, kakovost, ter splošne cilje vzgoje in izobraževanja, kot so zapisani v *Beli knjigi o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji 2011* (Krek in Metlljak 2011).

Opređeljene naloge kolegija

Vlada Republike Slovenije je na 41. redni seji dne 12. 12. 2012 sprejela Sklep o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda Šolski center Kranj. Naloge kolegija so natančno opredeljene in zapisane.

22. člen (kolegij zavoda)

(1) V zavodu se za koordinacijo vzgojno-izobraževalnega dela, vodenja in poslovanja oblikuje kolegij. Sestavljajo ga direktor, ravnatelj šol in vodja MTC. Pri delu kolegija lahko sodelujejo tudi drugi delavci zavoda, ki jih določi direktor zavoda.

(2) Kolegij opravlja naslednje naloge:

- zagotavlja enoten vzgojno-izobraževalni proces ob upoštevanju posebnosti v višješolskem izobraževanju,
- predlaga program razvoja zavoda in smernice za letni delovni načrt šol,
- usklajuje merila in druge naloge v zvezi z ugotavljanjem kakovosti zavoda,
- usklajuje sistemizacijo delovnih mest zavoda,
- usklajuje kadrovske potrebe zavoda in posameznih šol,
- usklajuje delo šolske svetovalne službe, knjižnic in skupnih služb,
- usklajuje predloge za nadstandardne programe šol,
- usklajuje predloge za dodatne naloge skupnih služb,
- usklajuje poslovne usmeritve za organizacijo, izvajanje in financiranje nadstandardnih storitev in drugih dejavnosti zavoda v skladu s tem sklepom,
- usklajuje program prioritet za delitev presežkov prihodkov nad odhodki, pridobljenih s prodajo storitev in proizvodov, ustvarjenih z opravljanjem izobraževanja, oziroma z opravljanjem drugih dejavnosti v skladu s tem sklepom,

- usklajuje strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje delavcev šol in skupnih služb,
- usklajuje razvojne programe šol, delo skupnih služb in drugih dejavnosti zavoda,
- oblikuje predlog za razporeditev sredstev za investicije, investicijsko vzdrževanje in posodabljanje izobraževalnega procesa in
- opravlja druge naloge v skladu z zakonom in internimi akti zavoda.

Delo kolegija, kot ga narekuje vsakodnevna praksa

V prejšnjem razdelku smo si pogledali, katere naloge kolegiju narekuje t. i. ustanovitveni akt, zdaj pa nas zanima, kako to deluje v vsakodnevni praksi. Direktor skliče sestanek kolegija po elektronski pošti; največkrat je sestanek ob ponedeljkih ob 11. uri pri njem v pisarni. Če je ta dan ob tej uri kakšna prireditev, sprejem tujih gostov ali kaj podobnega, potem ga najpogosteje prestavimo za en dan, in sicer na torek. Vabljeni smo vsi člani kolegija in obe pomočnici ravnateljic na srednjih šolah. Pomembna je osebna navzočnost na sestanku kolegija, saj si je le tako mogoče izmenjati sprotne informacije ter povratne informacije o dogodkih, ki so se že zgodili; tako lahko sproti odpravljamo težave, si izmenjujemo izkušnje, analiziramo kritične dogodke in se učimo iz napak. Sestanki imajo zagotovo tudi preventivno vlogo, saj lahko izmenjamo poglede in odpravimo ali preprečimo kakšno napako. Pogovor poteka v knjižnem pogovornem jeziku, ki je »nekoliko bolj sproščena različica knjižnega jezika« (Križaj Ortar idr. 2008, 18).

Usklajevanje sistemizacije kot podlage za pripravo urnika

Ena glavnih nalog kolegija je vsekakor usklajevanje sistemizacije, ki jo posamezne šole pripravijo takrat, ko so že znani rezultati prvih prijav, torej v začetku aprila. Priprava sistemizacije je v tako velikem centru izredno zahtevno delo, razlogov za to pa je pravzaprav več. Eden izmed njih je vsekakor porazdelitev ljudi, ki delajo v dveh organizacijskih enotah v centru. Priprava se začne torej po rezultatih prvih prijav. Takrat je treba razmišljati o oblikovanju oddelkov in skupin v srednješolskih enotah, iz tega pa že izpeljati, koliko ur je v prihodnjem študijskem letu namenjenih za slaviste, angliste, matematike, strokovne predmete, športno vzgojo itd. Na višji strokovni šoli je zadeva v tem smislu še nekoliko težja, saj so

rezultati prvih prijav nezanesljivi, ker ne vemo natančno, koliko kandidatov se bo avgusta dejansko prišlo vpisat. Zadeva je negotova in nepredvidljiva tudi zato, ker za izredni študij do zadnjih dni septembra, ko se kandidati še lahko vpisujejo, ne vemo, koliko bo vpisanih in koliko skupin bomo lahko oblikovali. To pomeni, da je za višjo strokovno šolo prvi osnutek sistemizacije, ki ga pripravimo aprila, bolj napovedovanje oziroma predvidevanje, zadeva pa je še toliko bolj težavna, ker si notranje zaposleni pravzaprav želijo, da bi bila sistemizacija zanje končana, preden odidejo na poletni dopust. To pa žal ni mogoče. Kljub temu z višje šole junija posredujemo podatke za sistemizacijo, z obrazložitvijo, da za posameznika, ki ima veljavno imenovanje za določen predmet, predvidevamo npr. 72 odstotkov zaposlitve na višji šoli, preostalo učno obveznost pa bo moral dopolnjevati na srednji šoli. Sistemizacijo še enkrat preverimo avgusta, po popravnih izpitih, saj je takrat ponekod še mogoče prehajanje med enotami. Po tem je sistemizacija zaključena, odprta ostaja tako samo še višja šola, kjer vpis za izredni študij poteka do 1. oktobra. Kot posebnost naj omenim, da na višji šoli sodelujejo tudi zunanji predavatelji, na katere moramo biti pri sestavljanju urnika še posebno pozorni, saj moramo upoštevati njihovo delovno obveznost tam, kjer so zaposleni.

S pripravo sistemizacije je povezana priprava urnika. Sestavljalec urnika za srednje šole dobi podatke junija, urnik za višjo šolo pa večinoma pripravimo septembra, ko je urnik za srednje šole že narejen.

Sodelovanje pred letnimi delovnimi razgovori in ocenjevanjem delovne uspešnosti

Pomembna naloga kolegija je dogovarjanje ravnateljic pred letnimi delovnimi razgovori in ocenjevanjem delovne uspešnosti. V šolskem letu 2014/2015 smo se držali priporočila z notranjih presoj in na sestanku kolegija poenotili obrazce za letne delovne razgovore. To pomeni, da smo v bistvenih točkah poenotili vsebino letnih delovnih razgovorov za vse pedagoške delavce, zaposlene na šc Kranj. Dogovarjali pa smo se tudi o oceni delovne uspešnosti, zlasti o 5. členu (Postopek preverjanja izpolnjevanja pogojev) Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede. Kolegici ravnateljici, ki sta se udeležili seminarja o tej temi, sta nam prenesli sporočilo, da oceno dobro (3 točke) dobi tisti, ki vse naloge opravi korektno, z višjima ocenama pa ocenimo delo tistih, ki naredijo znatno več od pričakovanj.

Predstavili sta ključna spoznanja s seminarja in nam celo posredovali gradivo. Za pedagoške delavce, ki so zaposleni v dveh enotah, morata ravnateljici uskladiti oceno delovne uspešnosti.

Priprava dokumentov za svet zavoda šc Kranj

Sestanki kolegija imajo pomembno vlogo pri pripravi dokumentov za svet zavoda šc Kranj. Omenili bi radi usklajevanje vsaj treh najpomembnejših dokumentov šol – pedagoška poročila in letne delovne načrte posameznih šol ter usklajevanje gradiva za pripravo vsebinskega in finančnega načrta na ravni centra.

V lanskem šolskem letu (2013/2014) je predsednica komisije za spremljanje in zagotavljanje kakovosti pripravila kategorije poročanja kot izhodišče za pripravo pedagoškega poročila ter kategorije načrtovanja kot osnovo za pripravo letnega delovnega načrta. Pripravljene kategorije vsekakor pomenijo korak naprej k poenotenju pri pripravi teh dokumentov za vsako organizacijsko enoto.

Pri kategorijah poročanja je upoštevala zahteve po merilih Nacionalne agencije RS za kakovost v visokem šolstvu (Nakvis), npr. število seminarskih in diplomskih nalog, ki jih pripravijo študenti in diplomanti v sodelovanju z gospodarstvom, skupno število podjetij, organizacij in zasebnikov, s katerimi ima vsš sklenjene pogodbe za izvajanje praktičnega izobraževanja, število novih pogodb za izvajanje praktičnega izobraževanja itn. V kategorijah poročanja so določene točke, ki jih morajo vsebovati letno poročilo o delovanju študijske komisije vsš, letno poročilo o delovanju strateškega sveta vsš, letno poročilo o delovanju strokovnih aktivov, evidenca izobraževanj sodelavca, samoevalvacijsko poročilo o izvedbi predmeta – ki ga pripravi predavatelj – poročilo o udeležbi na tekmovanjih, letno poročilo o dejavnostih komisije za spremljanje in zagotavljanje kakovosti, letno poročilo o dejavnostih na področju mobilnosti udeležencev izobraževalnega procesa, poročilo o izvedbi projekta in samoevalvacijsko poročilo.

Pripravljene kategorije načrtovanja v višji strokovni šoli šc Kranj pa opredeljujejo načrtovanje za letni delovni načrt šole, letni načrt delovanja strateškega sveta, letni načrt delovanja strokovnih aktivov, letni načrt dejavnosti komisije za spremljanje in zagotavljanje kakovosti, okvirni načrt dela pri projektu ter okvirni načrt dela študentskega sveta.

Usklajujemo se tudi pri pisanju poročil, na podlagi katerih svet zavoda šc Kranj ocenjuje delovno uspešnost ravnateljic. Vsaka ravnateljica mora svetu zavoda oddati pisno poročilo o realizaciji

letnega delovnega načrta ter o doseženih ciljih in rezultatih za preteklo študijsko leto zaradi ocene delovne uspešnosti ravnateljic. Tudi tukaj se v zvezi z glavnimi točkami, po katerih pripravljamo poročila, uskladimo, čeprav se ta seveda vsebinsko razlikujejo.

Skupna priprava na ocenjevanje za pridobitev priznanja za poslovno odličnost

Ker so priprave na zunanjo evalvacijo Nacionalne agencije Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu v višji strokovni šoli intenzivno potekale že dobro leto in pol pred obiskom skupine zunanjih presojevalcev, smo v povezavi z višjo šolo uredili vsa področja kakovosti tudi v srednješolskih enotah. Po odhodu skupine zunanjih ocenjevalcev smo bili veseli, ker je bilo ustno poročilo takoj po opravljenem zunanjem ocenjevanju tako dobro, in to nas je pripravilo na nove izzive.

Predsednica komisije za kakovost zavoda je predlagala, da se šc Kranj prijavi tudi za ocenjevanje za pridobitev priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO). To je najvišje državno priznanje v okviru nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije za dosežke na področju kakovosti proizvodov in storitev ter kakovosti poslovanja kot rezultata razvoja znanja in inovativnosti. Predsednica komisije je že ob uvajanju sistema vodenja kakovosti pripravila različne delavnice, na katerih je zlasti vodstvo ter člane komisij za kakovost na posameznih šolah seznanila z modelom odličnosti EFQM. Povabila je celo zunanjega strokovnjaka, ki nam je ta model natančno predstavil, vsak udeleženec pa je prejel publikacijo *Model odličnosti EFQM (2013)*, ki jo je v slovenskem prevodu izdal EFQM v povezavi z Ministrstvom za gospodarski razvoj in tehnologijo, in sicer z Uradom za mero-slovje.

Priprave na ocenjevanje so zahtevale precej usklajevanj, sploh po tem, ko so nam ocenjevalci poslali urnik ocenjevanja, v katerem so bile navedene funkcije tistih, s katerimi bodo opravili pogovore, mi pa smo morali v »prazen« urnik vpisati imena. Pri vodstvu ni bilo težav, prav tako ne pri predsednikih in članih komisij za kakovost posameznih šol, dopisati pa je bilo treba predstavnika za področje varnosti in zdravja pri delu, učitelje, predstavnika dijakov in študentov, izvajalce poučevanja na vsš, predstavnike zaposlenih, vodjo kadrovske službe, predstavnika za področje IK, knjižničarko, odgovornega za področje okoljevarstva, predstavnika, ki je zadolžen za dobavitelje, itd. Seveda je bilo za pedagoške delavce

treba za čas pogovorov z ocenjevalci urediti nadomeščanja. Predhodno smo se morali pregledati, za katero točko je odgovoren vsak sodelujoči v ocenjevanju, in to uskladiti z drugimi zaposlenimi, ki so prav tako pokrivali te točke. Pregledali smo merila za dodajanje vrednosti za odjemalce, ustvarjanje trajnostne prihodnosti, razvijanje sposobnosti organizacije, spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti, vodenje z vizijo, navdihom in integriteto, agilni management, doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih ter trajno doseganje izvrstnih rezultatov in jih povezali z vsemi petimi področji: voditeljstvo, strategija, zaposleni, partnerstva, viri in procesi ter izdelki in storitve (*Model odličnosti EFQM 2013*, 21). Če smo pri zunanji evalvaciji, ki jo je opravil Nakvis, imeli občutek, da so vprašanja vezana predvsem na izpolnjevanje zakonodajnih zahtev, smo se pri ocenjevanju za pridobitev priznanja PRSPO veliko naučili prav o pomembnosti strategije, ki ji mora slediti vsaka šola in center na vsakem koraku. Temeljno vprašanje pri vsakem dejanju pravzaprav je, ali s tem, kar počnemo, sledimo načrtani strategiji šolskega centra ali ne. Omenjeno ocenjevanje nas je še tesneje povežalo v prizadevanjih za sodelovanje in usklajevanje dejavnosti, kot to narekuje naša skupna strategija, strategija našega šolskega centra.

Praznovanje obletnic posameznih šol

Januarja 2013 je prišlo do preoblikovanja dveh šolskih centrov v enega, torej v Šolski center Kranj; vanj so se združile posamezne šole, katerih čas nastanka je različen, strokovna gimnazija in višja strokovna šola pa sta sploh nastali precej pozneje. Na kolegiju smo si zastavili vprašanje, kako zaznamovati začetek delovanja posameznih šol.

Temeljno vprašanje je bilo, ali naj vsaka šola praznuje posebej, ena sedemdesetletnico, druga desetletnico itd., ali pa naj vse obletnice združimo in pripravimo eno samo praznovanje. Glede na mnenje zaposlenih in glede na praktične razloge smo se odločili, da bomo pripravili skupno praznovanje vseh obletnic, po drugi strani pa je prevladalo stališče, da bo vsaka šola uredila poseben jubilejni zbornik, seveda po določenem skupnem konceptu. Vsaka šola bo torej imela svoj jubilejni zbornik, vendar pa bodo oblikovno poenoteni in zbrani v posebnem »registratorju«. Vsak zbornik bo tako lahko samostojen, kar simbolično kaže po eni strani avtonomijo vsake posamezne šole, po drugi pa njihovo medsebojno povezanost v okviru šolskega centra.

Promocija šol

O skupni promociji se največkrat dogovarjamo že od novembra, torej kar nekaj časa pred informativnimi dnevi. Letos smo se odločili za objavo v Šolski prilogi *Gorenjskega glasu* ter za letake, ki jih je oblikoval naš sodelavec in na katerih smo predstavili šole in programe. Razposlali smo jih na naslove vseh gorenjskih gospodinjestev. Dogovarjali smo se tudi o promociji – pripravila in vodila jo je višja šola – na Informativi 2015, ki je potekala januarja letos na Gospodarskem razstavišču v Ljubljani. Zdaj ko so rezultati prijav za redne srednješolske in višješolske programe znani, pa razmišljamo o promociji izrednih programov. Poleg običajnega oglaševanja bomo pripravili še oglaševanje na transparentu nad prometno cesto v Kranju.

Sodelovanje pri različnih drugih dejavnostih

Poleg vsega že naštetega se na sestankih kolegija dogovarjamo o uvedbi različnih novosti. Tako je npr. e-poslovanje za ravnateljice prineslo spremembo, saj je treba poskrbeti za e-likvidiranje računov. Direktor nam je pripravil demonstracijo v ustreznem računalniškem programu, tako da pozneje s tem ni bilo več težav.

Srednja tehniška šola in Višja strokovna šola vsako leto običajno skupaj pripravita srečanje z delodajalci. Delodajalci in mentorji, ki našim dijakom in študentom vsako leto znova zagotovijo praktično izobraževanje v podjetjih, so za nas prav posebno dragoceni. Zato jim radi pripravimo koristno in hkrati prijetno srečanje. Zanj je potrebnega veliko usklajevanja glede skupnega programa, nastopajočih, prav tako tudi glede usklajevanja seznama delodajalcev, ki jih na srečanje povabimo. Pri organizaciji sodeluje tudi MTC, saj je njegova temeljna naloga, da se povezuje z gospodarstvom – pri pripravi seminarjev zanj in v skupnih projektih s podjetji.

Ker je naš šolski center velik, se nam je že zgodilo, da sta se dva posameznika srečala na seminarju, vsak pa se je pripeljal s svojim avtom, ker drug za drugega nista vedela, da sta prijavljena. V okviru kolegija smo sprejeli dogovor, da se bodo udeležbe na seminarjih vpisovale v »oblak«, tako da bo lahko vsak ravnatelj videl, ali gre kdo od zaposlenih na šc na določen seminar in kdaj bo ta seminar potekal.

Na sestanek kolegija občasno koga povabimo, če ocenjujemo, da je povabljeni lahko zanimiv sogovornik za vse enote. Tako smo v letošnjem šolskem letu povabili direktorja in predstavnike Razvojnega centra za informacijske in komunikacijske tehnologije iz

Kranja, da so nam predstavili center, hkrati pa smo se dogovorili o sodelovanju na področju podjetništva. Nekatero oblike sodelovanja že potekajo, vsekakor pa bi si želeli sodelovanje še poglobiti. V pravkar minulem šolskem letu so nas obiskali predstavniki Slovenske vojske; prisluhnili smo njihovi predstavitvi potreb po tehničnih programih, nato pa smo jim vrnili obisk in si ogledali Vojašnico Petra Petriča v Kranju.

Podobna predstavitev je potekala za nemško jezikovno diplomu (DSD – *Das Deutsche Sprachdiplom*), ki so jo pred reorganizacijo na enem od šolskih centrov že vpeljali, na drugem pa ne. Obisk je bil seveda namenjen temu, da bi DSD uvedli v vseh srednješolskih enotah našega šolskega centra.

Uspešno poslovno komuniciranje znotraj šolskega centra

Kot smo zapisali, imajo vsakotedenski večurni sestanki kolegija pomembno vlogo pri vodenju in usklajevanju vsebin, vezanih na posamezne šole znotraj šolskega centra. Zavedamo se, da je ta dragoceni čas, namenjen usklajevanju med enotami centra, izjemno pomemben. Naloge kolegija so natančno opredeljene, zato nam praktično ne preostane drugega, kot da se o uresničevanju ciljev, ki so pred nami, dogovarjamo vedno znova, odprto in odkrito. Direktor nas na začetku največkrat na kratko in razumljivo obvesti o novostih ali nam posreduje informacije ter različna navodila. Nato prepusti besedo ravnateljicam in pomočnicam. Vloga direktorja je posebna tudi zato, ker se ukvarja s financami, ravnateljice pa se posvečamo pedagoškemu vodenju. Soočenje med različnimi predlogi in finančnimi zmožnostmi mnogokrat uokviri meje možnega delovanja. Direktor mora za vsak projekt zagotoviti finančno vzdržnost, ravnateljicam pa pri posredovanju predlogov, ki največkrat prihajajo iz kolektiva, v prvi fazi tako še ni treba gledati na to in se v tem smislu omejevati. Sestanki kolegija postavljajo delovanje posameznih enot torej tudi v finančne okvire. Na njih se tako pogovarjamo in dogovarjamo o materialnih, pa tudi o t. i. nematerialnih virih, zlasti o zaposlenih, znanju, ki ga imajo, ustvarjalnosti ipd. Pri virih seveda ločimo trajne usmeritve in tekočo politiko upravljanja.

Lahko se vprašamo, ali je komuniciranje na sestankih kolegija učinkovito in ali je uspešno. Komuniciranje bi bilo sicer lahko zelo učinkovito (npr. za uskladitev stališč bi lahko porabili manj časa), zastavlja pa se vprašanje, ali bi bilo tako komuniciranje tudi uspešno. »Poslovno komuniciranje pa je ciljna dejavnost – naravnano

je na doseganje zastavljenih ciljev komuniciranja. Mera doseganja ciljev je uspešnost. Učinkovito poslovno komuniciranje ni nujno tudi uspešno komuniciranje; ne šteje število pisem odjemalcu ali telefonskih razgovorov z njim, štejeta vrednost in ugodnost pridobljenih poslov; ne šteje število sestankov s sindikalnimi voditelji, temveč socialni mir v podjetju; ne štejejo ure informiranja sodelavcev, če ti posredovanih znanj in usmeritev ne usvojijo, vzamejo za svoje. Skratka – šteje dosežen cilj, opravljena naloga, ne pa obsežna in intenzivna komunikacijska dejavnost sama zase.« (Možina, Tavčar in Knežević 1995, 21–22)

Če povzamem avtorjevo idejo: ni pomembno, kako intenzivno komuniciramo npr. pred kolegiji po elektronski pošti, na sestanku kolegijev s predstavitvami in poslušanjem drug drugega, pač pa je pomembno predvsem to, ali nam uspeva tekoče opravljati delo, kot nam ga nalagajo veljavna zakonodaja, letni delovni načrti, poslovník kakovosti in strategija razvoja. Seveda je pomemben cilj, kljub temu pa je pomembna tudi pot oziroma sam proces, s pomočjo katerega prihajamo do določenih rešitev. Znova poudarjam, da mora biti delovanje v centru usklajeno. Ne bi bilo dovolj, da bi vsaka šola zase prišla do uspešnih rešitev, če te ne bi bile usklajene na ravni centra oziroma če bi šole med seboj prihajale v nasprotja. Prav zato je vse naše komuniciranje na sestankih kolegija, prek elektronske pošte, prek telefona in osebnih pogovorov, podprto tudi z dokumenti, naloženimi v e-zbornici Šolskega centra Kranj, ki se nanašajo na center kot celoto, in v e-zbornicah posameznih šol z dokumenti, ki so sicer namenjeni posamezni šoli, vendar so usklajeni z dokumenti centra. Noben objavljeni dokument tako ne sme biti kakor koli v nasprotju z drugimi.

Sklep

V sklepnem delu bomo spregovorili o prednostih in slabostih, ki jih prinaša organizacijska oblika šolskega centra, o tem, kje je potrebna avtonomija šol in kaj je po drugi strani dodana vrednost centra, ki je posamezne šole nimajo. Zanimalo nas bo, kaj pomeni čas, ki ga »izgubimo« s komunikacijo, skratka, radi bi čim bolj objektivno pogledali na to organizacijsko obliko.

Če razmišljamo o prednostih, ki jih prinaša šolski center, lahko zapišemo, da je teh kar precej. Na začetku bi verjetno lahko navedli racionalizacijo stroškov, kar je bil ključni razlog za ustanavljanje centrov. V mislih imamo skupno računovodstvo, knjižnico, skupnega direktorja itd. Priložnosti v tako velikih centrih se vse-

kakor kažejo tudi v skupni promociji in posledično v večji prepoznavnosti ustanove. Šolski centri so brez dvoma dobra priložnost tudi v kadrovskega smislu, saj so možnosti za razporejanje zaposlenih po različnih enotah boljše.

Sklep o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda Šolski center Kranj v 9. členu (organizacija skupnih dejavnosti) navaja naslednje naloge centra:

(1) Za racionalno delovanje zavoda se infrastrukturne in druge dejavnosti, pomembne za vse ali več organizacijskih enot, združujejo in opravljajo na ravni zavoda (v nadaljnjem besedilu: skupne dejavnosti). Skupne dejavnosti zavoda so:

- Splošne dejavnosti, v katere spadajo splošne, pravne, kadrovske in druge administrativno-tehnične zadeve;
- finančno-računovodske dejavnosti, med katere spadajo računovodske in knjigovodske zadeve;
- informacijske dejavnosti, med katere spadajo knjižnična in informacijska dejavnost, avdiovizualne storitve (servisiranje učil in avdiovizualnih sredstev) in druge tovrstne storitve;
- tehnične dejavnosti, med katere spadajo varovanje, vzdrževanje in čiščenje objektov, opreme in naprav, ki so namenjeni dejavnosti zavoda;
- investicijske dejavnosti, med katere spada investicijsko vzdrževanje, opremljanje, vodenje skupnih projektov, povezanih s skupnimi programi in osnovnimi sredstvi premičnega in nepremičnega premoženja ter podobne zadeve v zvezi s premoženjem, ki ga zavod uporablja;
- komercialne dejavnosti, med katere spadajo nabava (javno naročanje) blaga, skladiščenje in trženje izdelkov ter storitev zavoda;
- založniške in promocijske dejavnosti zavoda in
- naloge v zvezi z upravljanjem s premoženjem zavoda in ostale skupne naloge zavoda.

Nedvomno pa velik izziv prinaša Medpodjetniški izobraževalni center (MIC), saj je med temeljnimi nalogami v Sklepu o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda Šolski center Kranj v 8. členu zapisano naslednje:

Medpodjetniški izobraževalni center (v nadaljnjem besedilu: MIC) opravlja naloge v zvezi s praktičnim usposabljanjem z

delom dijakov in študentov višjih in visokih strokovnih šol, pripravo kandidatov za mojstrske, delovodske oziroma poslovodske izpite, pripravo za potrjevanje nacionalnih poklicnih kvalifikacij, za opravljanje praktičnega dela zaključnih izpitov in poklicne mature, usposabljanje zaradi potreb tehnoloških sprememb v delovnih procesih in za zviševanje konkurenčne sposobnosti z razvijanjem novih tehnologij, inovacij in raziskovanj ter opravlja druge storitve, dogovorjene med zavodom in partnerji oziroma drugimi naročniki.

Vsebinske prednosti pa bi lahko glede na to, da so v srednješolskih enotah na voljo programi različnih smeri, od tehničnih do ekonomskih, prav tako tudi na višji strokovni šoli, našli v medpredmetnem povezovanju.

Doslej smo govorili o prednostih, ki jih prinašajo šolski centri. Vprašati pa se moramo, kje je za delovanje posameznih šol potrebna avtonomija. Avtonomija šol je določena z zakonodajo in s programi, npr. srednje šole imajo maturo oziroma poklicno maturo in morajo slediti zahtevam, ki jih ta prinaša. Prav tako bi bilo nesmiselno, da bi se ravnateljica višje strokovne šole poglobljala v izvedbo maturantskega plesa ali ravnateljice srednjih šol npr. v slovesno podelitev diplom. Zavedati se je treba, da si morajo višješolski predavatelji v strokovnem smislu nenehno prizadevati, da obdržijo oziroma po petih letih znova dobijo naziv višješolskega predavatelja, kar na srednjih šolah ni potrebno, čeprav bi bilo potrjevanje dobrodošlo. Na višji šoli zato za notranje zaposlene enkrat letno poskrbimo za vpis v Cobiss, včasih se temu pridruži še kdo iz srednje šole.

Če bi se torej vprašali, kaj pomeni čas, »izgubljen za komunikacijo«, bi ugotovili, da je to čista komunikacijska osnova, ki omogoča, da center kot zelo zapletena struktura sploh lahko deluje. Brez tega delovanje centra ne bi bilo mogoče. Kot poudarja Šetina Čož (2015, 58), pa se je za dobre odnose treba potruditi. Za dobro komunikacijo je potrebna tako empatija kot priznavanje drugih in njihove drugačnosti. Za dobre odnose si torej prizadevamo ne samo neposredno, pač pa tudi z dobro organiziranostjo. (Predstavljajte si, kaj bi se zgodilo, če bi prišlo do napake v urniku in bi bila učitelj iz srednje šole in višješolski predavatelj hkrati v isti učilnici!)

Ko govorimo o skupnem in posamičnem, ne moremo mimo tega, da bi omenili skupno vizijo, pa tudi skupno kulturo. Skupno vizijo v šolskem centru imamo in ji sledijo vse enote. Če pa go-

vorimo o organizacijski kulturi, moramo najprej pogledati, kaj ta besedna zveza pravzaprav pomeni.

Izhajamo iz opredelitve organizacijske kulture, ki »predstavlja sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja na problem vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja. Kultura podjetja predstavlja sklop aktivnosti, ki so najgloblje zakoreninjene v življenje podjetja in se najpočasneje spreminjajo.« (Šetina Čož 2015, 28)

Glede na to, da od nastanka Šolskega centra Kranj še niso pretekla tri leta in da je za medsebojno spoznavanje ljudi iz drugih enot potreben čas, opažamo, da se še vedno kaže, da obstajajo posamične kulture šol, ki pa se intenzivno spreminjajo in prilagajajo. S pomočjo skupnih dogodkov, strokovnih ekskurzij, skupnega razmišljanja pa se oblikuje »zavodska kultura«, ki poudarja, da smo vsi zaposleni v Šolskem centru Kranj in ne v posameznih šolah.

Naj za konec omenimo še pomanjkljivosti šolskega centra. Centri so zapleteni sistemi, saj so zaradi racionalnosti potrebni skrbno načrtovanje glede učilnic, prostorov, natančno dogovarjanje, red, doslednost, spoštovanje dogovorov. Zaradi tako zahtevne organizacije porabimo veliko časa za komunikacijo, brez katere usklajeno delovanje centra sploh ni mogoče. Obstaja tudi nevarnost »tališnega lonca«, ker je sodelovanje zahtevno, lahko posamezna šola kdaj dobi občutek, da postaja zaradi pogostega prilagajanja neprepoznavna, predvsem pa da zgublja identiteto. Občutek identitete posamezne šole močno povečajo dosežki dijakov in študentov, o katerih prav tako poročamo na kolegiju – gre npr. za uspešne uvrstitve na državnih tekmovanjih, sodelovanje v projektih, zlate medalje na športnem področju in intervjuji s temi dijaki ali študenti, objavljeni v medijih, itd.

Znotraj tako velikega šolskega centra je pomembno pregledno in sistematično vodenje, pa tudi zmožnost prilagajanja, zlasti takrat, ko bi lahko šlo za razmerje med prevlado in enakopravnostjo. Nekatere šole v šolskem centru so sicer večje, druge manjše, pa vendar mora pri uravnavanju zmagati načelo enakopravnosti in ne nadvlade. K občutku zaupanja lahko pripomorejo le skupna odprtost za vodenje in reševanje težav, spoštovanje in omogočanje dela drugih ter zanesljivost pri izvedbi vsake naloge, o kateri smo se dogovorili.

Izkušnje, ki jih pri takem sodelovanju pridobivamo, so pomembne, celotno delovanje mora biti naravnano k spodbujanju učenja in razvoja tako dijakov kot študentov in strokovnih delavcev šole. Vsekakor je pomemben prenos vrednot, da je treba skr-

beti za skupno dobro, z vodstva na zaposlene. Kot vodstvo moramo večkrat poudarjati, da smo vsi na šoli zaradi študentov, dijakov itd., in potem se stvari postavijo na pravo mesto.

»Medsebojno zaupanje, ki temelji tudi na učinkovitem komuniciranju, je nadvse pomembno za dobre poslovne in interesne odnose med poslovnimi partnerji. Če je medsebojno zaupanje trdno, postanejo odtenki v komuniciranju manj usodni; pomembni so predvsem točno, izčrpno in pravočasno obveščanje, osebna iskrenost in korektnost v vsakdanjem poslovanju.« (Možina, Tavčar in Knežević 1995, 79)

Na koncu bi radi izpostavili zelo raznolika področja, na katerih moramo ravnateljice sodelovati, pa čeprav se zdiyo še tako banalna. Npr. ker ima višja strokovna šola delovno soboto že oktobra, srednje šole pa takrat, ko to določi ministrski koledar, se je treba s tistimi zaposlenimi, ki delajo na višji in srednji šoli, predhodno dogovoriti, kdaj bodo opravljali delovno soboto. Seveda moramo biti o tem vsi obveščeni zaradi oddaje prisotnosti za tekoči mesec računovodstvu.

Pogovori vsakega z vsakim vzamejo veliko časa, pa vendar jih je včasih nujno opraviti. Skupna vsemu temu sodelovanju in komuniciranju morata biti korektnost in zaupanje z vseh strani, torej v vseh enotah. Le tako smo znotraj centra skupaj lahko močnejši!

Če zaokrožimo to premišljevanje in se vrnemo k izhodiščnim uvodnim mislim, lahko zapišemo, da je zelo pomembno, da je komuniciranje v tako velikem šolskem centru pregledno, sledljivo, usmerjeno k skupnim ciljem. Dogovorjenega se je treba držati, saj center le tako lahko uspešno deluje. Seveda to ni le pogoj za zadovoljstvo vseh, ki se v takem centru izobražujejo in ki izobraževanje izvajajo, pač pa tudi izhodiščni pogoj za vzpostavljanje partnerstva med šolskim centrom in skupnostjo v okolju. Brez tega si šolstva dandanes ne moremo več predstavljati.

Literatura

- Adelman, H., in L. Taylor, L. 2008. *Fostering School, Family, and Community Involvement: Effective Strategies for Creating Safer School and Communities*. Washington, DC: Hamilton Fish Institute on School and Community Violence; Portland, OR: Northwest Regional Educational Laborator.
- Krek, J., in M. Metlljak, ur. 2011. *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji 2011*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- Križaj Ortar, M., M. Bešter Turk, M. Končina, M. Bavdek, M. Poznanovič, D. Ambrož in S. Židan. 2008. *Na pragu besedila 1: učbenik za*

slovenski jezik v 1. letniku gimnazij in srednjih strokovnih šol.

Ljubljana: Rokus Klett.

Model odličnosti EFQM. 2015. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo.

Možina, S., M. Tavčar in A. N. Kneževič. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba obzorja.

Šetina Čož, M. 2015. *Posel smo ljudje*. Grosuplje: Izobraževalni zavod Znanje.

Vlada Republike Slovenije. 2012. »Sklep o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda ›Šolski center Kranj.« Št. 01405-36/2012/7, Vlada Republike Slovenije, Ljubljana.

- Mag. Lidija Grmek Zupanc je ravnateljica Višje strokovne šole, Šolski center Kranj. lidija.grmek@guest.arnes.si