

Inovativnost v srednjem šolstvu – grožnja ali recept za preživetje

Znanstveni članek

UDK 373.5:005.591.6

KLJUČNE BESEDE: inovativnost, ustvarjalnost, podjetnost, profesionalni razvoj, ravnateljevanje, vseživljenjsko izobraževanje

POVZETEK – Članek se osredotoča na slabo raziskano, a aktualno področje, inovativnost v srednjem šolstvu. Raziskava, ki je temeljila na kvalitativni študiji šestih srednjih šol, je vključevala tako ravnatelje kot tudi učitelje. Najpomembnejše ugotovitve so, da je vloga vodstva pri razvoju inovativnosti ključna. Ugotavljamo tudi, da so slovenske srednje šole večinoma sledilci spremembam in si inovativnost le postopno utira pot v izobraževalni proces kot tudi v samo delovanje šole in učiteljev. Pri tem smo identificirali sistemske, organizacijske in kadrovske ovire. Šole nimajo jasne inovacijske strategije in s tem povezanih inovacijskih ciljev. Prav tako jim manjka ustreznih kurikularnih okvirov, pa tudi znanj in kompetenc glede obvladovanja ustvarjalnosti in inoviranja. V nadaljevanju prikazemo razlike med inovativnimi in povprečnimi šolami ter podamo predloge za izboljšanje stanja. Na koncu predlagamo model razvoja inovativne šole, ki vključuje sistemsko nacionalno raven, raven šole, kjer je pomembna tako vloga vodstva kot vloga učiteljev in sposobnost premagovanja odporov ter raven sodelovanja z lokalnim okoljem.

Scientific paper

UDC 373.5:005.591.6

KEYWORDS: innovation, creativity, enterprise, professional development, principalship, lifelong learning

ABSTRACT – The article focuses on the ill-researched, but nonetheless currently relevant issue of innovation in secondary education. The results of the research, which was conducted as a qualitative study of six Slovene secondary schools and included the principals as well as the teachers, point to the key role of effective leadership capacity in stimulating the process of innovation within the school system. As concluded from the study, Slovene secondary schools appear to be mere followers and not creators of changes, since the process of pedagogical and organisational innovation is slow-paced. In the process we were also able to identify systematic, organisational and workforce obstacles. It is obvious that schools do not have clear innovation strategies or objectives. They neither have clearly defined curriculum guidelines nor the knowledge or the competences needed to control and direct creativity and innovation. The differences between innovative and average schools as well as the suggestions for improvements are also presented in the research. At the end, we present a model of an innovative school, which incorporates a network of national, local, and school organisation sectors that jointly engage in improving the education system's capacity.

1. Uvod

V družbi znanja, ki je neposredno povezana z izzivi globalne konkurence, se moramo vsi zavedati pomena ustvarjalnosti ter inovativnosti za osebni, družbeni in gospodarski razvoj. Ob tem ne moremo mimo vloge šole. Inovativnost je zelo širok pojem, ki se nanaša na vsa področja življenja, pri čemer moramo poudariti, da so inovacije

tako tehnološke kot družbene, sociološke, organizacijske, metodološke ipd. in jih uva-
jamo tudi v šolstvu. Če povzamemo različne avtorje (Likar, Križaj in Fatur, 2006;
Bellon, 1996; Feldman, 2004; De Leede in Looise, 2005), se je treba pri inovativnosti
odmakniti od šablonskega delovanja h kreativnemu razmišljanju in pogledati v pri-
hodnost, pri čemer je eden ključnih dejavnikov gospodarjenje s človeškimi viri, torej
dober, ustvarjalen kader. Namen članka je predstaviti, kako na področju inovativnosti
delujejo nekatere slovenske srednje šole, in obravnavati izsledke kvalitativne raziska-
ve, ki smo jo zaključili maja 2013. Področje inovativnosti v srednjih šolah je še precej
neraziskano, zato nas je v naši raziskavi zanimala problematika obvladovanja inovira-
nja v šoli ter dejavniki, ki vplivajo na razvoj inovativnosti, pa tudi zaviralni dejavniki.

Če želi Slovenija postati inovativna družba in graditi na prav takem gospodarstvu,
ni dovolj postavljati zahteve po inoviranju le pred akademsko sfero in gospodarstvo,
pač pa je nujno začeti pri mladih. Pri tem je ključna vloga izobraževalnega sistema
(Likar in Fatur, 2009; Likar, 2010), ki mora na mlade prenesti znanje o invencij-
sko-inovacijskem procesu, ter še zahtevnejše, razviti mora ključne osebnostne lastno-
sti za inoviranje in podjetništvo, kot so: intelektualna radovednost in ustvarjalnost,
vztrajnost, sposobnost sprejemanja rizika, sposobnost sodelovanja, razvoj vrednot,
družbena odgovornost ter druge, ki so ključne za razvoj inovativnega posameznika
in posledično inovativne družbe. Cilj šole bi moral biti inovativni učenec, opremljen
z znanjem in orodji za njegovo ustvarjalno uporabo (Likar, 2008). Žal pa naš šolski
sistem uspe ravno nasprotno – večini otrok prirojeno “genialnost” izničiti in jo spre-
meniti v podrejenost, neustvarjalnost in majhno samozaupanje (prav tam).

Primeri dobre prakse iz tujine (Ng, 2004; KD, NHD in KRD, 2004; European
Commission Directorate General of Enterprise, 2004; European Commission, 2006)
kažejo, da je pomembno že pri mladih spodbujati inovativnost in podjetništvo. Pogo-
sta oblika podjetniškega izobraževanja v srednjih šolah v tujini so “mini družbe”, in
sicer kot virtualno podjetje ali kot “dijaška družba”, ki ima obliko realne družbe. Di-
jakom pri tem pomaga pedagoški tim, kjer so poleg učiteljev – mentorjev tudi uspešni
podjetniki iz gospodarstva. V državi Singapur ima izobraževalni sistem nalogo, da pri
učencih in dijakih razvije razumevanje, da lahko s svojim inovativnim ter podjetnim
delovanjem odločilno vplivajo na razvoj in uspeh svoje domovine, to sta družbeno
sprejeti vrednoti in državljanska dolžnost. V sosednji Avstriji dijak, ki konča šolanje,
lahko opravi dodatni izpit iz podjetniških veščin in poleg diplome pridobi tudi potrdi-
lo o podjetniški usposobljenosti, kar je vzrok, da čedalje več dijakov odhaja na šolanje
v Avstrijo. Slovenske šole, ki jim že tako primanjkuje dijakov, izgubljajo še te, ki jih
v tujino privablja tamkajšnji šolski sistem, saj se na primer učijo realnega poslovnega
modela tako, da operirajo s tisoč podjetji, plačujejo račune in davke, si izmenjujejo
ponudbe, obrazce ipd. Dijaki, ki obiskujejo te šole, pravijo, da tam cenijo izobrazbo
in inovativnost, medtem ko v Sloveniji postaja problem, če imaš “izobrazbe preveč”
postaneš “nezaposljiv”. Vse to je močan kazalec, da je z našo družbo nekaj narobe.

Šola je eden glavnih dejavnikov, ki naj bi oblikoval človekov ustvarjalni potenci-
al. Različni avtorji (Žagar, 1978; Marentič Požarnik, 2003; Bezić, 2010) ugotavljajo,

da šola premalo spodbuja ustvarjalnost in jo celo zavira. Ravnatelji bi se morali zavedati, da je inovativnost na šoli dober temelj za dobivanje konkurenčne prednosti, zato bi morali biti dovzetni za spremembe, izboljšave, posodabljanje, motiviranje zaposlenih za novosti ipd. Pomembni so jasno opredeljeni cilji, ki vodijo k razvoju inovativnosti in s tem k trajnostnemu razvoju šole. Vloga in naloge ravnatelja so v današnjem času zelo kompleksne, zahtevne in pomembne, predvsem ima veliko vlogo pri vpeljevanju sprememb, saj je lahko spodbujevalec ali zaviralec. Teoretiki (Warren Little, 1984; Bush, 2003; Fullan, 2004; Morgan, 2004) ravnatelju pripisujejo še vloge načrtovalca, snovalca politike, izvrševalca, odobritelja, vpeljevalca sprememb, povezovalca z okoljem, razsodnika, posrednika, poslušalca, svetovalca, nadzornika notranjih odnosov, izvrševalca nagrajevanja in kaznovanja. Senge (1994) mu pripiše še vlogo graditelja učeče se organizacije, v kateri zaposleni nenehno skrbijo za svoj razvoj in so odgovorni za učenje. Šole bijejo neusmiljen boj za dijake, ker so se generacije zmanjšale in preživetje šol je odvisno od vpisa nanje, zato morajo biti iznajdljivi ter inovativni, da bo šola prepoznavna v okolju ter tako zanimiva za bodoče dijake. Valenčič Zuljanova (1996) je v svoji raziskavi prišla do ugotovitev, da je ravnateljeva vloga v procesu inoviranja pravzaprav osrednja. Raziskava Javornik Krečičeve (2008), v katero je bilo vključenih 542 učiteljev (360 osnovnošolskih in 182 gimnazijskih), pa je pokazala, da se učitelji zavedajo, kako pomemben je njihov profesionalni razvoj in vseživljenjsko učenje. Poudarjajo (prav tam, str. 128–129), da je zelo pomembno vzdušje na šoli. Tudi drugi avtorji (Bellon, 1996; Kavčič, 2005; Logar, 2007; Mihalič, 2006; Likar in Fatur, 2009) opozarjajo na pomen inovacijskega vzdušja in kulture. Povzamemo lahko, da raziskovalci gledajo na učitelje in na ravnatelje kot na pobudnike in izvajalce sprememb. Profesionalni kader je eden izmed najpomembnejših dejavnikov uspešnosti organizacije, naloga vodje je, da z njim dobro upravlja in poskrbi, da zaposleni lahko razvijejo svoje zmožnosti (Kishel in Gunter Kishel, 1993).

Javornik Krečičeva (2008) ter Likar in Fatur (2009) poudarjajo, da je spodbujanje inovativnosti smiselno v vseh organizacijah, torej tudi v šolah, čeprav sta Jakopec in Likar (2009) v svoji raziskavi ugotovila, da obstoječa kulturna tradicija šole ni preveč naklonjena inoviranju. Navedeta več problemov v osnovnih šolah, kot so: kader, premalo sodelovanja in zaupanja, zaposleni niso vključeni v razvojne usmeritve šole ipd. V naši raziskavi smo prišli do podobnih ugotovitev tudi na srednjih šolah. Babič, Mulej in Likar (2009) so prišli do sklepov, da so v srednji šoli neizkoriščene možnosti za povečanje inovativnosti mladih. Mulej (2007) opozarja, da v slovenskih šolskih programih ni predmetov o podjetništvu in inoviranju ter da na tem področju potrebujemo korak naprej. Usmerjeni smo predvsem v doseganje merljivih standardov, kar zavira ustvarjalnost. Zakoni in predpisi bi morali ustvarjalnost in inovativnost zapovedovati, ali kot ima država Singapur že v vizijo vlade vključeno spodbujanje mladih v inovativnost in podjetnost. V Sloveniji potrebujemo fleksibilnejši kurikulum in ne toliko zaprtega ter okorelega. Young (1998) opozarja, da zaradi tega, ker prihodnosti ne moremo zagotovo napovedati, mora biti kurikulum odprt. Vse navedeno kaže, da je potreba po spremembah v šolstvu velika.

2. Metodologija

Namen raziskave je bil analizirati stanje na področju inovativnosti na srednjih šolah po Sloveniji na ravni vodstvenih vidikov.

Glede na cilje raziskave smo si zastavili naslednja raziskovalna vprašanja, ki so nas vodila skozi raziskovalni proces:

- Kakšni so pogledi ravnateljev na pomen inoviranja in na pomen ustvarjalnosti?
- Kakšni so inovacijski cilji šole?
- V kakšni meri vpliva na razvoj inovativnosti učenca kurikulum in v kolikšni meri obšolske dejavnosti?
- Kakšna je vloga vodje pri razvijanju inovativnosti?
- Kakšni so sistemski vidiki podpiranja ustvarjalnosti in inovativnosti?
- Kateri so bistveni zaviralni dejavniki?
- Kaj je bilo treba storiti za doseganje konkretnih inovacijskih presežkov?

Raziskovano situacijo smo želeli preučiti iz perspektive njenih udeležencev (Vogrinc, 2008, 48). Določili smo namenski vzorec raziskave. Izbrali smo pluralno eksplorativno študijo na šestih srednjih šolah (štiri gimnazije in dve srednji strokovni šoli), tri so najinovativnejše in tri povprečne (po izboru Zavoda Republike Slovenije za šolstvo Ljubljana). Podatke smo zbrali s pomočjo poglobljenih intervjujev, vprašalnikov in sekundarnih dokumentov. Intervjuvali smo šest ravnateljev, tridesetim učiteljem smo poslali vprašalnike, zbrali pa smo tudi LDN-je (LDN – letni delovni načrt) in poročila o realizaciji LDN s teh šestih šol – to je predstavljalo element triangulacije: primerjali smo vidike ravnateljev in vidike učiteljev ter zapise v sekundarni dokumentaciji. Pri analizi kvalitativnih podatkov smo uporabili metodo splošnega analitičnega postopka po Milesu in Hubermanu (1994), ki zajema redukcijo, urejanje podatkov in povzemanje ugotovitev. Najprej smo na podlagi vodstvenih vidikov povzeli skupne značilnosti inovativnih in povprečnih šol, nadaljevali z analizo odgovorov učiteljev ter na koncu naredili skupno analizo vseh rezultatov.

3. Rezultati in diskusija

Pogledi ravnateljev na pomen inoviranja in na pomen ustvarjalnosti

Ravnatelj se zavedajo pomena in nujnosti ustvarjalnosti ter inovativnosti in njihove vloge pri spodbujanju tega. Menijo, da je inovativnost bistveno gonilo vsega dogajanja, saj v šolskem sistemu ni mogoče, da ne bi vedno znova uvajali sprememb, se razvijali in iskali nove poti. Nujno je treba slediti razvoju. Inovativnost mora biti spodbujevalec dogajanja na šoli, ne pa obstranska zadeva, če je še kaj časa ali denarja. Spremembe, ki so “edina stalnica”, kot večkrat slišimo, šole spodbujajo, da sledijo novostim, novi tehnologiji, dobrim praksam ipd. Intervjuvani ravnatelji prav tako

menijo, da je treba za razvoj šole skrbeti ves čas in poudarjati ustvarjalnost ter inovativnost kot vrednoti. Tudi naša raziskava je pokazala, kako je to pomembno, čeprav ugotavljamo, da je premalo prave inovativnosti. Ugotovili pa smo tudi, da nekateri ravnatelji ne poznajo dovolj dobro tega področja.

Inovacijski cilji šole

Vsaka šola ima svoje cilje. Inovacijski cilji šol niso posebej določeni. Inovativnost in ustvarjalnost naj bi bili med prioritetskimi cilji vseh srednjih šol, saj je to obdobje, ko dijake pripravljamo za življenje, za poklic in najuspešnejši bodo tisti, ki bodo inovativni. Zato je poleg jasne vizije oblikovanje inovacijskih ciljev eden prvih, a zelo pomembnih korakov.

Vpliva kurikulumu in obšolskih dejavnosti na razvoj inovativnosti učenca

Ravnatelji opozorijo, da je kurikulum problematičen, saj zavira inovativnost. Preveč je tog, vsebine preobsežne, učitelj ni avtonomen pri svojem delu ipd. Več možnosti imajo srednje tehniške in poklicne šole, kjer imajo bolj odprt kurikulum in lahko v sklopu tega realizirajo inovativne ideje. Načelno je za inoviranje več možnosti pri obšolskih dejavnostih, ki pa niso ustrezna protiutež sistemskemu pristopu v okviru rednega pouka. Ministrstvo posebej ne spodbuja inovativnosti in tudi neposredno ne financira inovativnih dosežkov, ravnatelj mora sam priskrbeti ta sredstva. Tudi nagrajevanje je v domeni ravnateljev. Tudi ni posebnega usposabljanja s področja inoviranja. Naše mnenje je, da tudi snovalci šolske politike slabo poznajo to področje.

Vloga vodje pri razvijanju inovativnosti

Vsi respondenti so poudarjali pomen vloge ravnateljev z nalogo, da zaposlene motivira, razvija inovacijsko vzdušje in usposobi za inovativnost. Ravnatelji se te vloge zavedajo, a priznajo, da se brez podpore učiteljev inovativnost ne bo razvijala. Ravnatelj je lahko spodbujevalec ali zaviralec inovativnosti. Inovativnost mora postati vrednota, ki jo morajo znati ceniti vsi zaposleni. Poznati mora lokalno okolje in svetovne smernice, da bo šola, ki jo vodi, v prihodnosti konkurenčna. V naši raziskavi je le v enem primeru vidna povezava s potrebami gospodarstva, kar je premalo. Raziskava nakazuje, da gredo v to smer tehniške šole, kot je bila šola v tem edinem primeru, kjer smo opazili povezanost z gospodarstvom.

Sistemske vidike podpiranja ustvarjalnosti in inovativnosti

Ugotavljamo, da v srednjem šolstvu inovativnost večkrat ni prioriteta. V večini primerov doseganje inovacij ni organizirano, čeprav Likar idr. (2011) opozarjajo, da je inovativnost eden najkompleksnejših procesov in ne sme biti prepuščena trenutnemu navdihu menedžerjev. Napaka v našem šolskem sistemu je, da inovativnost ni obvezna, kot je ponekod v tujini. Torej bi bilo treba ustvarjalnost in inovativnost vgraditi v šolski sistem. Po našem mnenju bi bilo treba začeti že v prvem triletju devetletke in potem nadgrajevati ter dodati še podjetništvo.

Bistveni zaviralni dejavniki

Izpostavili bi bistvene zaviralne dejavnike, in sicer:

- *sistemske*: tog šolski sistem, kurikulum, zakonodaja in pravilniki ter matura; vodstvo (nepripravljenost vodilnih, stil vodenja ipd.); država ne stimulira inovativnih učiteljev; splošno družbeno vzdušje, negativni vplivi recesije ter slabi materialni pogoji; nefleksibilna, tradicionalna organizacija pouka;
- *organizacijske* (nivo šole): organizacijska togost, konformizem, slaba, neustvarjalno vzdušje ter nestimulativno okolje nasploh, rutinsko delo, administrativne in nepomembne dejavnosti; premalo sodelovanja z lokalno skupnostjo in gospodarstvom;
- *kadrovske*: kader (neustvarjalni, nemotivirani, leni zaposleni, nenaklonjeni spremembam, brez ustreznega znanja), neurejena sistemizacija delovnih mest; neznanje.

Kaj je bilo treba storiti za doseganje konkretnih inovacijskih presežkov?

Odgovori na to vprašanje so nas vodili do predlogov za doseganje inovacijskih presežkov oziroma do priporočil za razvoj inovativnosti. Ključne ugotovitve naše raziskave so povzete v tabeli 1.

Tabela 1: Priporočila za razvoj inovativnosti

<i>Sistemske vidik – naloga države</i>	<i>Organizacijski vidik – nivo šole</i>
<ul style="list-style-type: none"> □ postaviti jasno inovacijsko strategijo in zapovedati inovativnost kot obveznost, □ inovativen šolski kurikulum, □ izobraževanje ravnateljev na področju sistematičnega uvajanja in obvladovanja inovativnosti, □ pogoji za inovacijsko sodelovanje z lokalnim okoljem. 	<ul style="list-style-type: none"> □ jasna inovacijska strategija šol, □ dobro zastavljena vizija in cilji, □ podpora vodstva šole pri inovativnem delu, □ ustrezno inovacijsko vzdušje in kultura, □ profesionalni razvoj zaposlenih, □ ravnatelj mora dobro predstaviti sistemske inovacijske predloge, da jih zaposleni razumejo ipd., □ razvoj kompetenc, kot so npr. radovednost, vztrajnost, pogum, sodelovanje, □ treba je realizirati dobre ideje, □ podpreti je treba inovativne predloge učiteljev in dijakov, □ pomembno je biti prvi, □ uvajanje dobrih praks ipd.

Cilj: primerjava inovativnih in povprečnih šol

Eden izmed pomembnejših ciljev naše raziskave je bila primerjava najinovativnejših s povprečnimi šolami. Prišli smo do zanimivih ugotovitev, ki so prikazane v tabeli 2.

Tabela 2: Primerjava inovativnih in povprečnih šol

<i>Inovativne šole</i>	<i>Povprečne šole</i>
Ugotovitve glede šol: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> jasno nakažejo usmeritev inovativne dejavnosti v trg in v uporabnike ter povezavo s potrebami gospodarstva, <input type="checkbox"/> imajo izredne programe, s katerimi služijo, <input type="checkbox"/> izstopanje iz začrtanih šolskih okvirov, <input type="checkbox"/> zavedanje (glede inovativnosti), da je treba biti prvi, <input type="checkbox"/> inovacija izvira s te šole, potem pa jo drugi povzamejo od njih kot primer dobre prakse, <input type="checkbox"/> vabijo k sodelovanju podjetja, lokalne skupnosti, umetnike, raziskovalce ipd., <input type="checkbox"/> pokažejo konkretne dosežke, <input type="checkbox"/> dober kader, <input type="checkbox"/> dobro vzdušje, sodelovanje, <input type="checkbox"/> dobri delovni pogoji. 	Ugotovitve glede šol: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> so le inovacijski sledilci, <input type="checkbox"/> nimajo določenih jasnih inovacijskih ciljev, <input type="checkbox"/> slab kader (zavistni posamezniki, ostareli člani kolektiva, ne marajo sprememb, nimajo znanja ipd.), <input type="checkbox"/> slabša klima, <input type="checkbox"/> slabši in nemotivirani dijaki.
Ugotovitve glede ravnateljev <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> so zgled, <input type="checkbox"/> poudarjajo razvoj inovacij, <input type="checkbox"/> prevzemajo vlogo menedžerja s povsem poslovnim pristopom, <input type="checkbox"/> zavedajo se konkurenčne prednosti, ki jo dobra šola mora imeti v prihodnosti, <input type="checkbox"/> imajo pogled vnaprej, <input type="checkbox"/> prepoznajo in podprejo inovacije, <input type="checkbox"/> poudarjajo konkretne aktivnosti, <input type="checkbox"/> poudarjajo odprtost za spremembe, uspešno trajnostno vodenje, dobro komunikacijo, imajo jasno vizijo, v katero vključujejo inovativnost. 	Ugotovitve glede ravnateljev <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> nimajo znanja s področja inovativnosti; <input type="checkbox"/> nimajo posluha in razumevanja; <input type="checkbox"/> le sledijo spremembam in novostim.

Predlogi za dvig inovativnosti

Rezultat naše raziskave so tudi predlogi učiteljev, ki naj bi pripomogli k razvoju inovativnosti (prikazani so v tabeli 3).

Tabela 3: Predlogi učiteljev za dvig inovativnosti

<i>Glede učiteljev</i>	<i>Drugi predlogi</i>
<input type="checkbox"/> izobraževanje učiteljev na področju sistematičnega uvajanja inovativnosti v okviru šolskega kurikula, <input type="checkbox"/> podpora vodstva, <input type="checkbox"/> motiviranje učiteljev, <input type="checkbox"/> ustrezno vrednotenje učiteljevega dela, <input type="checkbox"/> predstavitev novosti, dela učiteljev na šoli ipd., <input type="checkbox"/> posodobitev sistema napredovanja, <input type="checkbox"/> seznanitev s čim več praktičnimi primeri, primeri dobre prakse, <input type="checkbox"/> možnosti izobraževanja v tujini oziroma s tujimi predavatelji, <input type="checkbox"/> krepitev inovativnega vzdušja, tako da bodo imeli vsi učitelji potrebo in željo po uvajanju novosti.	<input type="checkbox"/> spodbujanje dijakov k inovativnosti in ustvarjalnosti pri pouku ter šolskih dejavnostih, a tudi širše, <input type="checkbox"/> več projektnega dela, <input type="checkbox"/> drugačna oblika zaključevanja šolanja (ne matura), <input type="checkbox"/> razvoj ocenjevanja interdisciplinarnih vsebin, <input type="checkbox"/> spodbujanje inovativnosti na vseh ravneh: na šoli, v regiji itd., <input type="checkbox"/> nakup boljših sredstev za pouk, <input type="checkbox"/> dati možnost vsakemu, da predlaga izboljšave, <input type="checkbox"/> več vključevanja dijakov in staršev pri predlaganju inovacij, <input type="checkbox"/> organizacija srečanj inovatorjev ipd., <input type="checkbox"/> ustrezno vrednotenje inovativnosti v družbi.

Diskusija

Naša raziskava je pokazala, da ravnatelji vedo, kako pomembni sta inovativnost in ustvarjalnost v šolstvu v času, ko se vse ves čas spreminja in si nihče na vodilnem mestu ne more privoščiti, da ne bi skrbel za razvoj in spremembe na šolah. Rezultati naše raziskave se skladajo z ugotovitvami Sorensena in Christopherja (1997, str. 7), ki trdita, da mora biti v filozofiji vodstva jasno izražena predanost organizacije vrednotam ustvarjalnosti in inovativnosti. Tudi Likar in Fatur (2009, str. 29) menita, da mora biti inovativnost del vsakdana in ne le stvar občasnih akcij. Ugotovili smo, da ministrstva spodbujajo šole, da sredstva pridobivajo iz drugih virov zaradi pomanjkanja javnih sredstev in da ravnatelji čedalje bolj potrebujejo tudi podjetniško znanje. Problem vidimo v tem, da ravnatelji začetniki tega znanja nimajo, saj so ravnatelji imenovani iz vrst učiteljev, ki so praviloma strokovnjaki s svojega predmetnega področja. Tudi Šola za ravnatelje ne nudi ustreznih znanj.

Vsi ravnatelji velik pomen pripisujejo dobrim odnosom, komunikaciji in motivaciji. Raziskava je pokazala, da je pohvala zelo pomemben motivacijski dejavnik in učiteljem veliko pomeni. Naše ugotovitve se ne ujemajo povsem z literaturo glede pohvale kot najpomembnejšega elementa nematerialnega nagrajevanja, kot se je to izkazalo v naši raziskavi. Raziskava Likarja in Faturja (2009) je pokazala, da je denar glavno gonilo menedžmenta idej. Tako smo prišli do ugotovitve, da je v gospodarstvu motivacija denar, v negospodarstvu pa pohvala. Zanimiva bi bila podrobna raziskava na to temo.

Ugotovili smo, da je velik problem kurikul in tog šolski sistem nasploh. Ravnatelji opozarjajo na to problematiko, toda sprememb ni oziroma se šolski sistemi

spreminjajo zelo počasi. Ob tem se sprašujemo, koliko generacij zgrešen oziroma pomanjkljiv šolski sistem zatre prav na področju inovativnosti. Ena pomembnih možnosti je v odprtem kurikulumu, kjer šole same določijo, kako bodo razvijale področje inovativnosti. Menimo, da bi snovalci kurikula, zakonodajci in pravilnikov morali prisluhniti raziskovalcem, da bi skupaj tlakovali pot pravi inovativnosti, za katero je v srednješolskem prostoru še dovolj prostora. Tudi Fullan in Hargreaves (2000, str. 46) opozarjata, da kurikulum zavira izboljšave, ker je veliko predpisanega, vsebine so preobsežne in učitelji se usmerjajo samo v to, kako bodo snov predelali. Tudi v naši raziskavi smo prišli do enakih ugotovitev. Spillane (2006) pravi, da ravnatelji ne bi smeli dovoliti, da hitre spremembe politik in nova preverjanja znanja šole pretrsejo ter onemogočijo tisto najpomembnejše, to je učenje za življenje. Že osnovnošolski sistem je pomanjkljiv in otroci nimajo pogojev za razvijanje ustvarjalnosti ter inovativnosti. Premalo dobijo osnovnega znanja oziroma ga ne utrdijo, ravnatelji opozarjajo, da imajo zaradi tega kar precej težav.

Naši izsledki tudi kažejo, da šole nimajo konkretnih inovacijskih dosežkov, da so le sledilci inovacijskih sprememb. Menimo, da ima šolski prostor še ogromno prostora za prave inovacije. Vsi ravnatelji poudarjajo, da se trudijo glede inovativnosti, na kar kaže veliko število projektov na vseh preučevanih šolah, toda to ni odločujoč kazalnik za inovativnost.

Primerjava kontrolne skupine učiteljev glede na stališča ravnateljev kažejo, da na učitelje vpliva inovativni ravnatelj, ki svoje sodelavce spodbuja v tej smeri, pripisujejo mu ključno vlogo pri razvoju inovativnosti. Ugotavljamo, da bi bilo treba učitelje in ravnatelje bolj izobraziti na področju slabo obvladovanega inoviranja. Kažejo se posledice recesije in nacionalnega varčevanja pri usposabljanju učiteljev, ki dolgoročno prinaša veliko škode.

Opazili smo, da se nekatere šole oziroma ravnatelji bojijo izstopiti iz začrtanih okvirov, kar pa je pravzaprav tisto, ki šole dela boljše oziroma inovativnejše. Upati si, tvegati, imeti pogled v prihodnost – to so smernice za inovativno šolo. Na žalost mora biti ravnatelj večkrat iznajdljiv in poiskati mora luknjo v zakonu ali pravilniku, da poišče pot, ki ni prepovedana, ker je drugače lahko kaznovan, da neko inovativnost lahko vseeno izpelje.

Na podlagi rezultatov raziskave predlagamo model razvoja inovativne šole (slika 1), ki vključuje: raven države oziroma sistemska raven; raven šole, kjer je pomembna vloga vodstva in vloga učiteljev ter sodelovanje z lokalnim okoljem, vse skupaj pa z namenom, da šola izobrazijo ustvarjalne in inovativne učence, ki bodo kos izzivom sodobne družbe.

Slika 1: Model razvoja inovativne šole



4. Sklep

Ugotavljamo, da se ravnatelji in učitelji sicer zavedajo, kako pomemben je razvoj inovativnosti ter ustvarjalnosti na srednjih šolah in v izboljšanje stanja vlagajo določene napore. Žal pa so znanja, kompetence in motiviranost zaposlenih premajhni za opazno izboljšanje stanja.

Naša raziskava je pokazala, da je inovativnosti v slovenskih šolah malo, saj ima lastne inovativne dosežke le ena od proučevanih šol, ostalih pet šol je bolj primer inovacijskih sledilcev. Ugotavljamo torej, da je konkretnih inovacijskih rezultatov relativno malo, šole so večinoma sledilci. Zanimiva je primerjava z raziskavo v slovenskem gospodarstvu; stanje je slabše, kot prikazujejo najpogosteje uporabljeni statistični kazalniki (Likar idr., 2011). Tudi na ravni gospodarstva kot po mednarodnih primerjavah (Summary Innovation Index) je Slovenija “v veliki meri dežela inovacijskih sledilcev” (prav tam). In dokler šole ne bodo pripravile mladih na izzive inovativne družbe, jih opremile z znanji, veščinami, predvsem pa z osebnostnimi lastnostmi, potrebnimi za mednarodno konkurenčnost na vseh področjih delovanja, bo Slovenija ostala v neugledni družbi sledilcev.

Petra Kunc, M.A., Borut Likar, Ph.D.

Innovation in secondary education: A threat or a recipe for survival

In order to thrive in a knowledge-based society and maintain a competitive edge in the age of globalisation, we must be aware of the importance of creativity and innovation for personal, social and economic development. And this is where the schooling system plays a vital role. Innovation is a broad and complex concept that takes many forms: technological, social, sociological, organisational, and methodical innovations, all of which can be applied to all aspects of life and are being introduced into the school system. Innovation is the single most important quality needed in a staff common room. Students should be walking into an environment that is future-oriented and promotes thinking outside the box. Therefore, the purpose of this article is to introduce how innovation is implemented in certain Slovene secondary schools and to disclose the results of the qualitative research, conducted in May 2013. Since innovation in secondary education is still a rather poorly researched area, we were compelled to look into the innovation issues and factors that stimulate or obstruct innovative ideas.

If Slovenia wishes to keep up in this global knowledge economy, it is imperative that innovation does not remain just a subject of discussion in academic and economic circles, but is implemented into the initial stages of the education process. The key role in this process, therefore, is played by the education system itself (Likar and Fatur 2009; Likar 2010). It is imperative that school students are equipped with proper inventive and innovational knowledge. What is more, a new economy has emerged and generated a need for more complex and specific skills and entrepreneurial values, such as: intellectual curiosity and creativity, endurance, risk taking, cooperation abilities, moral responsibility and many other qualities, crucial for the development of an innovative individual and consequently, society as such. Therefore, the aim and the outcome of the schooling system should be an innovative student, equipped with great knowledge and capable of creative thinking (Likar 2008). Unfortunately, our school system manages to achieve the opposite: it strips most individuals of their innate genius and converts them into submissive, uncreative students with low self-esteem.

We really ought to look at best practices in other countries, where youth is encouraged to be innovative and where knowledge is traded as a marketable commodity in the new workplace of the current information age. According to the previously conducted researches, the condition in the Slovene education system is thus rather alarming.

The purpose of the qualitative study was to analyse the concept of the innovative capacity of Slovene secondary schools at the level of the managerial sector. The research was conducted on a selection of six secondary schools: four grammar and two secondary vocational schools, three of which, according to the Board of Education in Ljubljana, proved to be the most innovative, while the other three were graded as average. Most data was compiled with the help of extended interviews, conducted with the six school principals, with the questionnaire analysis of the answers given by thirty

teachers, and with the analysis of secondary documents, such as the school curriculum and its yearly realisation report. The qualitative data analysis method by Miles and Huberman (1994) was used to analyse all the information that we gathered during the course of our research. This analytical method breaks down the analysis of qualitative data into three processes: reducing data, displaying data, and drawing and verifying the conclusion. The data regarding the common characteristics of innovative and average schools was first summarised, then the information provided by the teachers was sorted – in order to draw justified conclusions from the acquired data.

Our study has shown that the school principals are aware of how crucial innovation and creativity in education really are, for we are living in the age of transformation, where no one who is in a leading position, can afford to neglect the development and necessary changes in the school system. All the interviewed principals agreed upon the importance of good interpersonal relations, communication and motivation. They also unanimously acknowledged that problems appear due to the framed curriculum and the rigid school system. It is our opinion that those who prepare the curriculum, legislation, and regulations should cooperate with the researchers in order to have a greater impact on educational practice. As discovered, a small number of innovations are being implemented in primary schools as well; however, these do not enable children to develop creativity or innovation, nor do they ensure the optimal quality of education, as seen by the principals.

The conclusion from the study showed that teachers' perceptions of their own effectiveness and innovativeness were greatly influenced by an innovative principal. Therefore, professional staff should undergo a great deal of additional training in the education system's restructuring process. However, the long term damage has already been caused by the current state of affairs: the economic crisis and cut-backs in the financing of teacher training.

The study also points to the existing tendency to go with the flow, since neither schools nor their personnel had any concrete accomplishments in terms of innovation, and were afraid to step out of the frame, to take a risk, which, ironically, are the very qualities needed for the development of an innovative school.

Based on the results of the research, we suggest a model innovative school, which should be developed in co-operation with experts from the national, local and educational level, in agreement and with the intent to create innovative and creative individuals, who will be able to face the challenges of modern society. At the national level this could be achieved by introducing appropriate innovation strategies, by making certain improvements in the curriculum, and by enabling additional training courses in innovation for the educational workforce. The responsibility of the school management is to ensure support, clear innovative vision and objectives, a professional atmosphere and culture as well as the professional training of employees, and to increase co-operation with the local environment and its business, scientific and parental organisations. Teachers are the ones who must enforce innovative teaching, encourage creativity in all students, and offer them their support and help with the realisation of new ideas. At the

same time, one must know how to overcome systematic, organisational, and personnel obstacles.

In spite of the great awareness of both principals and teachers about the importance of innovation and creativity in the secondary school system, and despite their efforts to implement these into the education process, sadly the level of their competence and motivation is too low to enhance significant improvements.

Our research has therefore proven that there is a small degree of innovation in the Slovene school system. Only one of the studied schools showed certain innovation achievements, whereas the other five schools were merely innovation followers. Therefore, the Slovenian innovation system has poorly evolved, both in economy as well as in education, as conducted from a comparison of this research to the research of economic development. The condition is far more alarming than presented in the statistics reports (Likar 2011). Based on the Summary Innovation Index, Slovenia falls into a group of innovation followers, and will remain there as long as our education system remains inadequate to equip the youth with knowledge, skills, competitiveness, and the new thinking needed to tackle modern society's challenges and its inevitable change.

LITERATURA

1. Babič, E., Mulej, M., Likar, B. (2009). Srednja šola kot primerno okolje za oblikovanje inovativne osebnosti. *Trajnostni razvoj v šoli in vrtcu*, 3, št. 1, str. 19–28.
2. Bellon, B. (1996). *Competition trough innovation*. Dublin: Oak Tree.
3. Bezić, T. (2010). *Ustvarjalni učitelj, ustvarjalni učenec. Vzgoja in izobraževanje*, 1, str. 30–36.
4. Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management*. London: Sage.
5. De Leede, J., Looise, J.K. (2005). Innovation and HRM: Towards an integrated framework. *Creativity and Innovation Management*, 14, št. 2, str. 108–116.
6. European Commission. (2006). *The Oslo Agenda for Entrepreneurship Education in Europe*. Pridobljeno dne 04.03.2008 s svetovnega spleta: http://www.ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/oslo.htm.
7. European Commission Directorate General of Enterprise. (2004). *Helping to create an entrepreneurial culture: a guide on good practice in promoting entrepreneurial skills trough education*. Luxembourg: Publications of the European Communities.
8. Feldman, M. (2004). *The significance of Innovation*. Pridobljeno dne 26.01.2013 s svetovnega spleta: http://204.15.35.174/images/uploads/Feldman_WIM_Summary_2005.pdf.
9. Fullan, M. (2004). *Education in motion. Leading in a culture of change*. United Kingdom and Ireland Workshop Tour Handbook.
10. Fullan, M., Hargreaves, A. (2000). *Za kaj se je vredno boriti v vaši šoli*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
11. Jakopec, F., Likar B. (2009). Kultura inoviranja kot ključni dejavnik trajnostnega razvoja šole. *Trajnostni razvoj v šoli in vrtcu*, 3, št. 1, str. 31–37.
12. Javornik Krečič, M. (2008). *Pomen učiteljevega profesionalnega razvoja za pouk*. Ljubljana: i2.
13. Kavčič, B. (2005). *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
14. KD, NHD in KRD – Ministry of education and research, Ministry of trade and industry in Ministry of local government and regional development, Norway. (2004). *Norwegian strategic plan: entrepreneurship in education 2004–2008*. Pridobljeno dne 20.12.2007 s svetovnega spleta: http://www.udir.no/upload/Satsningsomruader/entreprenorskap_i_utdanningen_enfelsk.pdf.

15. Kishel, G.F., Gunter Kishel, P. (1993). How to start, run and stay in business. New York: Wiley.
16. Likar, B., Križaj D., Fatur P. (2006). Management inoviranja. Koper: Fakulteta za management.
17. Likar, B. (2008). Spodbujanje inovativnosti se začne v vrtcih. Pridobljeno dne 25.11.2013 s svetovnega spleta: <http://www.razgledi.net/2008/11/13/spodbujanje-inovativnosti-se-zacne-v-vrtcih/>.
18. Likar, B., Fatur P. (2009). Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije. Koper: Fakulteta za management.
19. Likar, B. (2010). Inovativnost se ne bo "zgodila". V: Vehovar, U. (ur.). Neosocialna Slovenija: smo lahko socialna, obenem pa gospodarsko uspešna družba? Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Univerzitetna založba Annales, str. 57–103.
20. Likar, B. idr. (2011). Referenčni model inoviranja: zaključno poročilo o rezultatih raziskovalnega projekta. Ljubljana: Univerza na Primorskem: Fakulteta za management Koper, Univerza v Ljubljani: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
21. Logar, S. (2007). Pomen vrednot za uresničitev strategij in ciljev poslovanja. HRM, 5, št. 15, str. 70–74.
22. Marentič Požarnik, B. (2003). Psihologija učenja in pouka. Ljubljana: DZS.
23. Mihalič, R. (2006). Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja. Škofja Loka: Mihalič in partner.
24. Miles, M.B., Huberman, M.A. (1994). Qualitative data analysis. Thousand Oaks, CA: Sage.
25. Morgan, G. (2004). Podobe organizacij. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Mulej, M. (2007). Inoviranje navad države in manjših podjetij z invencijami iz raziskovalnih organizacij. Koper: Fakulteta za management Koper.
27. Ng, P.T. (2004). Innovation and enterprise in Singapore schools. Educational Research for Policy and Practise, 3, št. 3, str. 183–198.
28. Senge, P. (1994). The fifth discipline fieldbook. Strategies and tools for building a learning organization. New York: Doubleday.
29. Sorensen, D.P., Christopher, B. (1997). Innovations: key to business success. Menlo Park, CA: Crisp.
30. Spillane, J.P. (2006). Distributed leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
31. Valenčič Zuljan, M. (1996). Ravnatelj in učiteljevo inoviranje učne prakse. Pedagoška obzorja, 11, št. 5–6, str. 216–225.
32. Vogrinc, J. (2008). Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
33. Warren Little, J. (1984). Seductive images and organisational realities in professional development. Teachers College Record, 87, št. 1, str. 84–102.
34. Young, M.F.D. (1998). Curriculum of the future. London: Falmer.
35. Žagar, D. (1978). Različni načini mišljenja v povezavi s šolskim uspehom in nekaterimi osebnostnimi lastnostmi učencev. Doktorska disertacija, Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani.

*Mag. Petra Kunc (1971), profesorica slovenščine in sociologije na Srednji šoli Ravne.
Naslov: Pristava 27d, 2393 Črna na Koroškem, Slovenija; Telefon: (+386) 041 383 828
E-mail: petra.kunc@guest.arnes.si*

*Dr. Borut Likar (1962), profesor na Fakulteti za management Univerze na Primorskem, Koper.
Naslov: Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija; Telefon: (+386) 01 283 90 53
E-mail: borut.likar1@guest.arnes.si*