

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**DIPLOMSKO DELO
VISOKOŠOLSKEGA PROGRAMA**

**ODLOČANJE IN REŠEVANJE PROBLEMOV V
OSNOVNI ŠOLI**

Mojca Urh

Ljubljana, oktober 2010

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVI**

DIPLOMSKO DELO
visokošolskega programa

**ODLOČANJE IN REŠEVANJE PROBLEMOM
V OSNOVNI ŠOLI**

Kandidatka:
Številka indeksa:

Mojca Urh
040 35826

Mentor:

izr. prof. dr. Zdravko Pečar

Ljubljana, september 2010

IZJAVA O AVTORSTVU

Diplomskega dela

Podpisana Mojca Urh,
študentka z vpisno številko 040 35826, sem avtorica diplomskega dela z naslovom:

Odločanje in reševanje problemov v osnovni šoli

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbel/a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbel/a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobil/a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/a v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za upravo v skladu z njenimi pravili,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega / magistrskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Aleksandra Kmetič, profesorica slavistike

Ljubljana, september 2010

Podpis avtorice:

POVZETEK

V vsaki organizaciji morajo sprejemati odločitve, povod za njih pa so lahko problemi. Problemi so različni, pomembno je poiskati rešitev in se odločiti za pravo. Tudi v javnem sektorju so zelo pomembne odločitve, ki vplivajo na nadaljnje delovanje.

V vsakodnevnem življenju se srečujemo z odločanjem, v zasebnem in poklicnem življenju. Sprejete odločitve so lahko dobre ali slabe ter vplivajo na nas in okolico, zato mora biti odločanje skrbno in odgovorno.

Skozi vse štiri ključne naloge managementa se prepleta odločanje, ki je prav tako odločilno pomembno. Tako je odločanje proces reševanja problemov, odločevalec odločitve sprejema na podlagi izbranih alternativ. Odločevalec ima določen cilj, ki ga želi z odločitvijo doseči. Pri tem izmed možnih alternativ, ob pomoči različnih sodil, izbere najboljšo. Učinek izbrane odločitve se ugotovi pri uvajanju izbrane alternative in pri spremljanju ter kontroli.

Uspešnost odločitve je odvisna od posameznika ali skupine, ki odločitve sprejemajo, od ciljev in okolja.

Tudi osnovna šola se je soočala z različnimi problemi, kot so pomanjkanje uporabnih prostorov za izvajanje pouka, vedno večje število učencev, dotrajanosti športnih prostorov ..., in prav zaradi teh problemov so se predstavniki osnovne šole in občine odločili za gradnjo večnamenske športne dvorane.

Župan občine, ravnateljica šole in športna pedagogoga so tisti, ki so najbolj občutili spremembe, ki jih je prinesla nova večnamenska športna dvorana. V intervjuju so povedali, da je objekt spremenil in izboljšal delo športnih pedagogov, učencem osnovne šole Davorina Jenka Cerklje pa prinesel raznolike ure športne vzgoje. Poleg tega je objekt velika pridobitev za občino in njene občane.

Ključne besede: odločanje, manager, odločevalec, alternativa, javni sektor, občina

SUMMARY

In every organization the decisions are made. Reasons for decisions could be different problems. It is important to search and decide for the right solution. Also in a public sector the decisions are very important, because they effect on a further functioning.

In everyday life we meet with deciding, personally and professionally. Accepted decisions could be good or bad. They have effect on us and our surrounding. That is why they have to be taken with care and responsibility.

Deciding, which has also a key meaning, is mixed in all four key tasks of management. It is a process of solving problems. A person who decides can choose from different alternatives and with that decision he wants to achieve a certain goal. Therefore there are different options how to pick out the best of all alternatives. The effect of a certain decision can be seen at implementation, monitoring and the control of chosen alternative.

How successful was the decision, depends of individual or a group, goals and environment.

Primary school was also facing with problems like lack of space for classes, increased number of students, old sport facilities...those problems were the reason why the school board and community decided to build a multifunctional sport hall.

Participants said, that the new sport hall changed and improved the work of sport teachers and gave the students of primary school Davorin Jenko Cerklje an opportunity to meet with a lot of different sports. Besides that, the new building is a huge gain for all the community.

Key words: deciding, manager, alternative, public sector, community

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU	i
POVZETEK	ii
SUMMARY	iii
KAZALO	iv
1 UVOD	1
2 OPREDELITEV POJMOV	4
2.1 Opredelitev pojma javni sektor v povezavi s šolstvom	4
2.2 Osnovna šola kot javni zavod	5
2.3 Odločanje in reševanje problema	6
2.4 Hierarhija odločanja v osnovni šoli	8
3 ODLOČANJE V MANAGEMENTU	10
3.1 Funkcije odločanja	10
3.1.1 Določitev managerskih ciljev	10
3.1.2 Iskanje alternativ	11
3.1.3 Primerjanje in ocenjevanje alternativ	11
3.1.4 Izbor ali odločitev	12
3.1.5 Uvajanje odločitev	12
3.1.6 Spremljanje in kontrola	13
3.2 Načela odločanja	14
3.2.1 Načelo individualnega odločanja	14
3.2.2 Načelo skupinskega odločanja	15
3.2.3 Načelo organizacijskega odločanja	16
3.3 Kakovost odločanja	17
3.4 Prvine organizacijskih odločitev	17
3.5 Osem ključev do učinkovitega odločanja	19
4 PROBLEMI PRI ODLOČANJU	21
5 PROBLEMI PRI ODLOČANJU V OSNOVNI ŠOLI	22
5.1 Osnovna šola kot primer	22
5.2 Pomanjkanje uporabnih prostorov zaradi izgradnje	30
5.3 Komunikacija med osnovno šolo in financerjem projekta – Občino Cerklje na Gorenjskem	31
5.4 Povečanje stroškov izvedbe projekta	32
5.5 Prostor niso v skladu z normativi	33
5.6 Podaljšan čas izgradnje	36
5.7 Intervju	37
6 PREVERITEV HIPOTEZ	41
7 ZAKLJUČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI	43
VIRI IN LITERATURA	46
Knjige	46

Članki v reviji	46
Predpisi.....	47
Viri z interneta.....	47

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO SLIK

Slika 1: Elementi javnega sektorja	4
Slika 2: Odločanje, prepoznavanje in urejanje zadev.....	7
Slika 3: Funkcije in zaporedje notranjih odnosov v procesu odločanja	13
Slika 4: Vrste organizacijskih odločitev	19
Slika 5: Predstavitev odgovornih oseb	23
Slika 6: Večnamenska športna dvorana	30
Slika 7: Formula za izračun števila vadbenih prostorov.....	36

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled prednosti in slabosti odločanja v skupini.....	15
Tabela 2: Število strokovnih delavcev v šolskem letu 2008/09 po nazivu	24
Tabela 3: Število strokovnih, administrativnih in drugih delavcev v šolskem letu	24
Tabela 4: Preglednica zaposlenih na dan 31. 12. 2009 po izobrazbi	25
Tabela 5: Plan izgradnje po letih.....	28
Tabela 6: Povzetek investicijskega načrta	28
Tabela 7: Delež sofinanciranja proračuna Republike Slovenije	29
Tabela 8: Zaključni računi	33
Tabela 9: Izračun potrebnega števila vadbenih prostorov za osnovno šolo.....	35

1 UVOD

Z odločanjem se srečamo velikokrat v življenju in ko se to zgodi, je pomembno, da znamo pravilno ravnati. Sprejete odločitve vplivajo na nadaljnjo prihodnost podjetja, zaposlenih in ostalih udeležencev. Zato morajo biti managerji pri svojih odločitvah odgovorni. Managerji se velikokrat srečujejo z odločanjem in odločitve lahko sprejemajo na podlagi intuicije in izkušenj, malokrat pa se poslužujejo rutinskega odločanja. Managerji imajo različne lastnosti – izobrazba, kompetence, sposobnosti ... in njihove lastnosti vplivajo na odločanje.

Ko pomislimo na odločanje, se nam porodi mnogo besed, ki sovpadajo. Planiranje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje so glavne funkcije managementa, v katerih se pojavlja odločanje.

Odločanje je povezano z reševanjem nekega problema, ki ima določen cilj in več različnih možnosti oz. alternativ, med katerimi se je treba odločiti za eno. Za odločevalca pomeni to možnost izbire. Ob izbiri ene izmed možnosti se pojavljajo različni zunanji dejavniki, ki vplivajo na izid odločanja, vendar odločevalec na njih ne more vplivati.

Odločanje je proces, ki mu rečemo proces reševanja problema. Problem pa je neželeno stanje in želja po napredku, po spremembi, izboljšavi ... Problem, ki ga obravnavamo, moramo dobro poznati in imeti o njem čim več informacij. Pri obravnavanem problemu moramo ugotoviti bistvo problema in določiti rešitev problema oz. cilj.

V organizacijah managerji ali odločevalci odločajo, drugi pa samo izpolnjujejo, izvajajo, uresničujejo te odločitve. V osnovni šoli vlogo managerja prevzame ravnatelj javnega zavoda. Njegova vloga je, da odloča in vodi strokovne delavce ter ostale zaposlene v zavodu.

Odločanje in reševanje problemov lahko odigra pomembno vlogo pri spodbujanju in razvoju javnega sektorja. Usmerila sem se na področje šolstva, ki je del javnega sektorja. Osnovno šolstvo je pomembno za vsakega mladega, ki se šele začne izobraževati. Otrokom osnovna šola pomeni način življenja, ne pa le lastnega cilja. S tem programom zagotovimo pismenost in osnovno izobraženost prebivalstva. Seveda so pri izobraževanju pomembni pogoji in način izobraževanja, s katerimi učitelji posredujejo znanje.

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela, in sicer prvi del teoretično predstavlja odločanje. V drugem delu pa sem predstavila konkretno osnovno šolo, ki se je soočila s problemom in ga s pravo odločitvijo tudi uspešno rešila. Ob reševanju zastavljenega cilja, ki je bil nova večnamenska športna dvorana, so se pojavili še drugi problemi, ki sem jih v diplomski nalogi tudi predstavila.

Diplomsko nalogo sem razčlenila na več poglavij.

V tretjem poglavju sem preučevala javni sektor, torej kaj je, prikazala sem elemente javnega sektorja in osebe javnega prava, ki sestavljajo javni sektor. V nadaljevanju sem opredelila osnovno šolo kot javni zavod, saj je osnovna šola javni zavod na področju negospodarske dejavnosti. V tem delu sem opredelila kdo jo lahko ustanovi, potek ustanovitve zavoda in zagotovitev sredstev, ki so potrebna za potek izobraževanja ter investicije zavoda.

Pozornost sem namenila opredelitvi pojma odločanje in reševanje problemov, oblikovala sem nekaj definicij in s sliko prikazala, da je odločanje jedro procesa, ki vsebinsko obsega prepoznavanje in urejanje zadev. Oblikovala sem definicijo o reševanju problemov, ki je povezana z odločanjem.

Na koncu drugega poglavja sem predstavila hierarhijo odločanja v osnovni šoli, predstavila sem njene organe, kot sta svet zavoda in ravnatelj. Bolj podrobno sem opisala vlogo ravnatelja in njegovo delo, ki ga opravlja v vzgojno-izobraževalnem zavodu – osnovni šoli.

Ker je odločanje zelo široko področje, sem se odločila, da se osredotočim na funkcije odločanja v managementu, nadaljujem z načeli, načeli in prvinami odločanja in poskušam poiskati ključne elemente odločanja, ki pripomorejo k učinkovitemu odločanju.

Funkcije odločanje zajemajo naslednja področja:

- določitev managerskih ciljev,
- iskanje alternativ,
- primerjanje in ocenjevanje alternativ,
- izbor ali odločitev,
- uvajanje odločitev,
- spremljanje in kontrola.

Omenjene funkcije sem nato še slikovno prikazala.

Sledijo tri načela odločanja in glede na načelo je odvisno, na kakšen način se odločitve sprejemajo in kako se z odločitvijo reši nek problem.

Ta načela so:

- načelo individualnega odločanja,
- načelo skupinskega odločanja,
- načelo organizacijskega odločanja.

Nadaljevala sem s kakovostjo odločanja, ki je odvisna od kakovosti podatkov in informacij, ki se uporabljajo v procesu odločanja. Opisala sem kaj opredeljuje, nadaljevala z elementi, ki so potrebni za kakovostne informacije.

V nadaljevanju so predstavljene prvine organizacijskih odločitev in sicer:

- rutinske odločitve,
- adaptivne odločitve,
- inovativne odločitve.

Nato pa sem zapisala še osem ključev do učinkovitega odločanja po Hommondu.

V petem poglavju sem na kratko in splošno predstavila probleme pri odločanju.

V poglavju Problemi pri odločanju v osnovni šoli sem se osredotočila na konkreten primer. Najprej sem predstavila osnovno šolo Davorina Jenka Cerklje, ki se je soočala s problemi zaradi pomanjkanja prostorov in njihovo dotrajanostjo, ter vedno večjim številom učencev. Osnovna šola in občina sta problem uspešno rešili z izgradnjo nove večnamenske športne dvorane. Na kratko sem predstavila delovanje in organiziranost zaposlenih v osnovni šoli.

Poudarek pa sem dala predstavitvi problema in poteku del. Pri obravnavanem poglavju me je zanimalo, kako so začeli z gradnjo in kako je ta potekala, vrednost izgradnje in njeno financiranje. Ob prebiranju člankov iz občinskega glasila, investicijski dokumentaciji sem zaznala nekaj težav, s katerimi sta se občina in osnovna šola srečevali, in z diplomsko

nalogo sem želela ugotoviti, kako so rešili nastale probleme in kakšne so bile njihove odločitve ter to, ali so možne izboljšave pri odločanju in reševanju problemov.

Ob raziskovanju načina odločanja in reševanja problemov v osnovni šoli sem želela potrditi naslednje hipoteze:

HIPOTEZA 1: Glede na to, da je ravnatelj poslovni in pedagoški vodja zavoda ravnatelj odloča o spremembi namembnosti prostorov in novi gradnji, ki je namenjena za izobraževanje.

HIPOTEZA 2: Občina je ustanoviteljica zavoda, v tem primeru osnovne šole. Komunikacija med predstavnikom osnovne šole in predstavnikom občine je pomemben dejavnik pri odločanju.

HIPOTEZA 3: Šole za gradnjo novih prostorov, zaradi velikega finančnega zalogaja, pogosto prejme sredstva preko javnih razpisov.

Omenjene hipoteze bom ob koncu diplomske naloge preverila in jih skušala podkrepiti z intervjuji.

Glavni cilj diplomske naloge je bil ugotoviti probleme, s katerimi se osnovna šola sooča, kako jih reši ter kako sodeluje z občino, ustanoviteljico javnega zavoda.

Hkrati pa sem želela zastavljen cilj preveriti pri ljudeh, na katere je sprejeta odločitev najbolj vplivala in so bili navzoči pri iskanju možnih rešitev, zastavljenih ciljev ter odločitev.

2 OPREDELITEV POJMOV

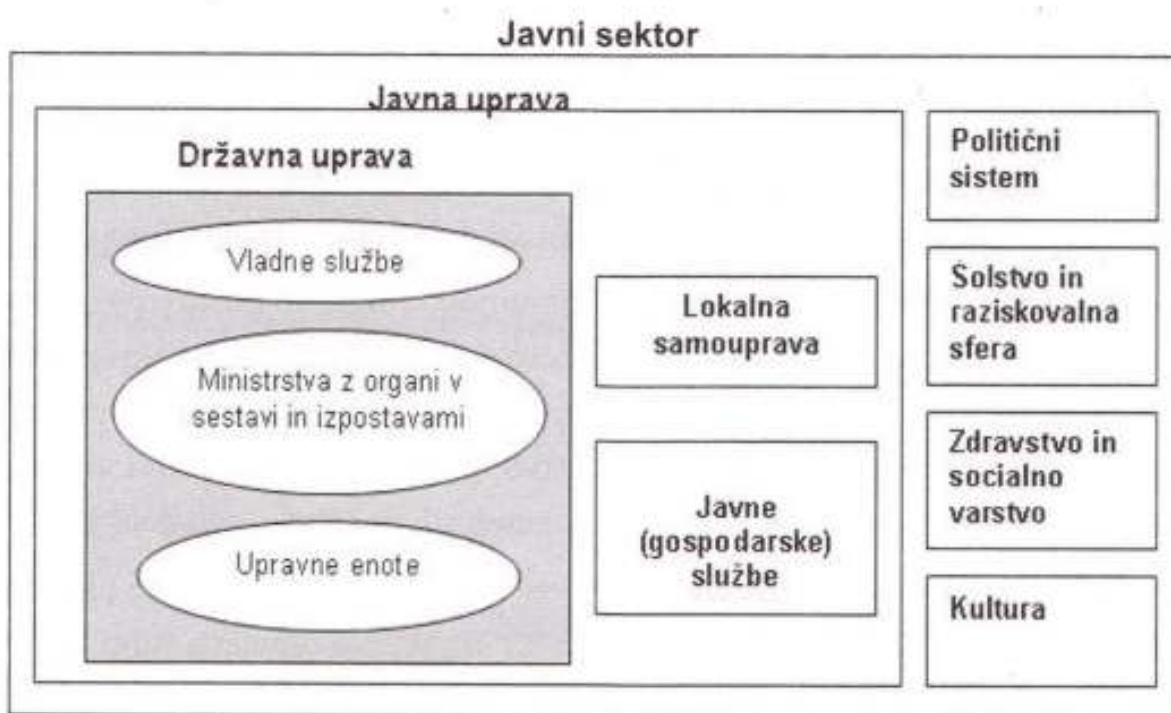
2.1 OPREDELITEV POJMA JAVNI SEKTOR V POVEZAVI S ŠOLSTVOM

Javni sektor so vse osebe javnega prava. Sestavljajo ga javne organizacije, ki opravljajo gospodarske in družbene javne dejavnosti in jim pravni red priznava lastnosti pravnega subjekta in jim daje pravno sposobnost. Javni sektor so vsi subjekti, katerih ustanovitelj ali večinski lastnik sta država ali lokalna skupnost. Te dejavnosti so financirane iz proračunskih sredstev, tako kot je zapisano v Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju.

»Uporabniki proračuna po tem zakonu so državni organi in lokalne skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi ter druge osebe javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti.« (ZSPJS, 2. člen).

Javni sektor del in storitev ne opravlja tržno in obstaja zato, da bi zadovoljil tiste potrebe posameznika in skupnosti, ki jih tržni sektor ne more zadovoljiti.

Slika 1: Elementi javnega sektorja



Vir: Pevcin v Setnikar-Cankar et al. (2008, str. 41)

Iz slike 1 je vidno, da v javni sektor sodijo javna uprava, politični sistemi, šolstvo in raziskovalne dejavnosti, zdravstvo in socialno varstvo ter kultura. Javna uprava pa se deli

na državno upravo, lokalno samoupravo in javne gospodarske službe. V državno upravo pa sodijo vladne službe, ministrstva z organi v sestavi ministrstva in upravne enote.

Prav tako Zakon o sistemu plač v javnem sektorju v 2. členu določa osebe javnega prava, ki sestavljajo javni sektor.

»Javni sektor po tem zakonu sestavljajo:

- državni organi in samoupravne lokalne skupnosti (v nadaljevanju: lokalne skupnosti),
- javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi ter
- druge osebe javnega prava, ki so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti.

Javna podjetja in gospodarske družbe, v katerih ima večinski delež oziroma prevladujoč vpliv država ali lokalna skupnost, niso del javnega sektorja po tem zakonu.« (ZSPJS, 2. Člen)

2.2 OSNOVNA ŠOLA KOT JAVNI ZAVOD

Javne zavode so ustanovili za izvajanje javnih služb. Tako se tudi na področju negospodarskih dejavnosti srečamo z javnimi zavodi. Javni zavodi so lahko osnovne šole, srednje šole, gimnazije, bolnišnice, zdravstveni domovi, ...

Kot navaja Zakon o zavodih: »Zavodi so organizacije, ki se ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja ali drugih dejavnosti, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička« (ZZ, 1. člen)

Ustanovi jih država ali lokalna skupnost, subjekti zasebnega prava pa so lahko kot soustanovitelji. Javni zavod je pravna oseba, tako določa tudi Zakon o zavodih »Zavodi so pravne osebe s pravicami, obveznostmi in odgovornostmi, ki jih določata zakon in akt o ustanovitvi. Javni zavod je pravna oseba, če ni z zakonom oziroma odlokom občine ali mesta drugače določeno.« (ZZ, 4. člen)

Kot sem prej omenila, osnovno šolo ustanovi država ali lokalna skupnost na podlagi ustavitvenega akta, ki določa naslednje: »V ustanovitvenem aktu se poleg zadev, določenih z zakonom, uredi tudi notranja organizacija javnega vrtca oziroma šole.

V ustanovitvenem aktu javne osnovne šole se, v skladu z merili za organizacijo javne mreže, določi območje, na katerem imajo starši pravico vpisati otroka v to osnovno šolo (šolski okoliš).« (ZOFVI, 42. člen)

Pri ustanovitvi šole pa je pomembno število oddelkov, zaradi katerih bi ustanovili šolo. »Javna šola se lahko ustanovi, če je zagotovljen vpis vsaj za dva oddelka učencev, vajencev oziroma dijakov prvega in vseh naslednjih razredov oziroma letnikov.« (ZOFVI, 44. člen)

Pri ustanovitvi zavoda je treba sprejeti akt o ustanovitvi zavoda, v katerem je treba zapisati ime in sedež zavoda; ustanovitelja zavoda; dejavnosti zavoda, s katerimi se bo zavod ukvarjal. To sta lahko ena ali več in dejavnosti, ki se naknadno lahko razširi, če se s tem strinja ustanovitelj zavoda; organe zavoda; sredstva, ki so ob ustanovitvi zagotovljena, in pogoji ter način pridobivanja sredstev za delovanje zavoda; pravice, obveznosti ustanovitelja zavoda in druge določbe, ki jih določa zakon.

Za izvajanje izobraževanja so pomembna sredstva, ki jih lahko zagotovijo iz državnega proračuna in lokalne skupnosti. Iz državnega proračuna so sredstva namenjena predvsem za plače. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja v naslednjem členu opredeljuje:

»Iz sredstev državnega proračuna se zagotavljajo plače s prispevki in davki ter drugi osebni prejemki na podlagi sistemizacije in zasedbe delovnih mest v skladu z zakonom, normativi in standardi ter s kolektivno pogodbo ter plače s prispevki in davki in drugi osebni prejemki za pripravnike:

- osnovnim šolam za izvedbo obveznega programa, dopolnilnega pouka, dodatnega pouka, pol ure drugih oblik individualne in skupinske pomoči na oddelek, dveh ur interesnih dejavnosti na oddelek, programa šole v naravi, podaljšanega bivanja od prvega do četrtega razreda in najmanj 50% sredstev za podaljšano bivanje od petega do šestega razreda ter sredstva za izvedbo jutranjega varstva učencev prvega razreda...« (ZOFVI, 81. člen)

Lokalna skupnost kot ustanoviteljica javnega zavoda pa sredstva namenja predvsem za investicije, stroške za uporabo prostorov, vzdrževanje nepremičnin ... Vse to zajema 82. člen Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja v nadaljevanju.

»Iz sredstev lokalne skupnosti se v skladu z normativi in standardi zagotavljajo:

- sredstva za plačilo stroškov za uporabo prostora in opreme za osnovne in glasbene šole in druge materialne stroške, razen materialnih stroškov iz 81. člena osnovnim šolam,
- glasbenim šolam sredstva za nadomestila stroškov delavcem v skladu s kolektivno pogodbo,
- sredstva za prevoze učencev osnovne šole in sredstva za varstvo vozačev, katerih prebivališče je oddaljeno od osnovne šole več kot 4 km,
- sredstva za investicijsko vzdrževanje nepremičnin in opreme, javnim osnovnim in glasbenim šolam,
- sredstva za dodatne dejavnosti osnovne šole in
- sredstva za investicije za osnovne šole, glasbene šole in organizacije za izobraževanje odraslih ter del sredstev za investicije v šolstvo narodne skupnosti.

Če je ustanovitelj javne gimnazije mestna občina, se zagotavljajo iz sredstev mestne občine sredstva za investicije, investicijsko vzdrževanje in del sredstev za materialne stroške v skladu s pogodbo.« (ZOFVI, 82. člen)

2.3 ODLOČANJE IN REŠEVANJE PROBLEMA

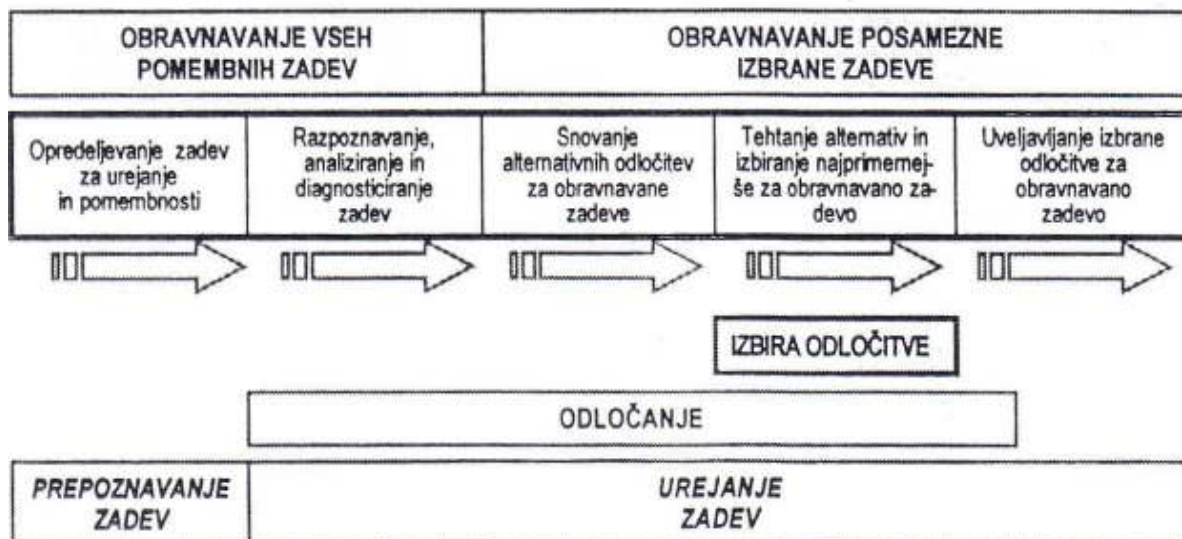
Poleg štirih ključnih funkcij managementa, ki so planiranje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje, se prepleta še naloga odločanja. Največkrat neposredno odločajo managerji, na podlagi izkušenj in intuicije. Pri delu managerjev zasledimo malo rutinskega in ponavljajočega se odločanja. Manager mora biti pri odločanju skrben in odgovoren, tako navajajo tudi avtorji v nadaljevanju.

Odločanje je sicer temeljna dejavnost managerjev. Namenjena je obvladovanju organizacije, v veliki meri poteka z urejanjem posameznih zadev, ki so lahko ugodne priložnosti ali neugodni problemi v organizaciji. Kot pravita Stoner in Wankel v Tavčar je jedro odločanja izbiranje najbolj prave odločitve med več možnimi odločitvami. Gre za urejanje zadev in prepletanje vsebin. (po Stoner in Wankel v Tavčar, 2006, str. 22)

Obravnavanje vseh pomembnih zadev se začne z opredeljevanjem teh zadev in vrednosti kako so te zadeve pomembne. Vsaka posamezna zadeva se obravnava s snovanjem

alternativnih odločitev, sledi tehtanje odločitev, izbira najugodnejše rešitve in uvajanje izbrane odločitve.

Slika 2: Odločanje, prepoznavanje in urejanje zadev



Vir: Tavčar (2006, str. 23)

Kot je vidno iz slike 2 je odločanje jedro procesa, ki vsebinsko obsega prepoznavanje zadev in urejanje zadev. Ločnica med urejanjem in prepoznavanjem zadev je razpoznavanje, analiziranje in diagnosticiranje prej prepoznanih zadev. Takrat se tudi začne proces odločanja, izbira odločitve pa se začne, ko alternative med seboj tehtamo in izbiramo najprimernejše.

»Odločanje je umska aktivnost, ki obsega opredelitev problema in izbiro ene izmed alternativnih smeri dejavnosti za njegovo rešitev.« (Kavčič et. al., 1994a, str. 213)
Odločanje pa je povezano z načrtovanjem, saj smiselno načrtovanje lahko prepreči nastanek problema, ki se utegne pojaviti v prihodnosti.

»Problem je posebno miselno stanje, ki ga ljudje občutijo na različne načine, značilna zanje je distanca med želenim in dejanskim stanjem kakega pojava.« (Kavčič et.al., 1994b, str. 213)

»Reševanje problemov in odločanje nista pomensko sorodna. Kljub temu odločanje pogosto zajema reševanje problema in tudi reševanje problema pogosto vodi v neko odločitev.« (Pečar, 2004, str. 118)

Torej reševanje problemov zajema proces premišljenega in načrtovanega prizadevanja priti do cilja preko ovir, ki nastanejo med potjo do cilja. Pri odločanju pa gre za izbiro ene izmed številnih alternativ. (po Costellu, Zalkaindu v Pečar, 2004, str. 119)

Kot sem napisala je, proces odločanja del managementa. Gričar v članku Prof. dr. Gortan Resinovič, 70-letnik, opisuje, da je proces odločanja, kot del managementa in v ožjem smislu vključuje tri podprocese. Pod prvi podproces navaja, da gre za opredeljevanje problema, sledi mu iskanje možnih rešitev problema in kot zadnji podproces navaja izbiranje najprimernejše rešitve problema. Rezultat je sprejeta odločitev, ki zajema potrebne informacije. (po Gričar, 2005, str. 21)

2.4 HIERARHIJA ODLOČANJA V OSNOVNI ŠOLI

Organi v osnovni šoli so:

- ✓ svet zavoda, ki ga sestavljajo trije predstavniki ustanovitelja, pet predstavnikov delavcev vrtca oziroma šole in trije predstavniki staršev. Tako je v svetu zavoda skupaj 11 članov. Člani sveta zavoda so izvoljeni, in sicer delavci šole volijo svoje predstavnike neposredno in tajno, starši pa na svetu staršev. Člani sveta izvolijo enega izmed njih za predsednika.

Svet zavoda opravlja naslednje naloge, ki so zapisane v Zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja »Svet javnega vrtca oziroma šole imenuje in razrešuje ravnatelja vrtca oziroma šole, sprejema program razvoja vrtca oziroma šole, letni delovni načrt in poročilo o njegovi uresničitvi, odloča o uvedbi nadstandardnih in drugih programov, obravnava poročila o vzgojni oziroma izobraževalni problematiki, odloča o pritožbah v zvezi s statusom učenca, vajenca, dijaka, študenta višje šole in odraslega, o pritožbah v zvezi s pravicami, obveznostmi in odgovornostmi delavcev iz delovnega razmerja, o pritožbah staršev v zvezi z vzgojnim in izobraževalnim delom v vrtcu oziroma šoli in opravlja druge naloge, določene z zakonom in aktom o ustanovitvi.« (ZOFVI, 48. člen)

- ✓ ravnatelj opravlja dela in naloge poslovnega in pedagoškega vodje zavoda v skladu s predpisom in ustanovitvenim aktom. Organizira, načrtuje in vodi delo šole, odgovarja za strokovno vodenje zavoda.

Ravnateljevo delo je zelo raznoliko. Opravlja veliko administrativnega dela v pisarni, ima veliko neposredne komunikacije in gibanja med zaposlenimi in učenci. Ravnatelj vodi ali sodeluje na sestankih, kolegijih, timskih posvetih ipd., ki potekajo v zbornici in drugih ustreznih prostorih. Delo ravnatelja je samostojno, skupinsko, veliko je stikov z ostalimi zaposlenimi, učitelji, drugimi strokovnimi delavci, učenci, starši in zunanjimi institucijami ter posameznimi izvajalci. Tako delo poteka v času pouka. V času poletnih počitnic pa je delo osredotočeno bolj na načrtovanje za naslednje leto, izdelavo šolske publikacije in organizacijo dela za naprej.

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja opredeljuje pristojnosti ravnatelja »Pedagoški vodja in poslovodni organ javnega vrtca oziroma šole je ravnatelj. Ravnatelj opravlja naslednje naloge:

- organizira, načrtuje in vodi delo vrtca oziroma šole,
- pripravlja program razvoja vrtca oziroma šole,
- pripravlja predlog letnega delovnega načrta in je odgovoren za njegovo izvedbo,
- je odgovoren za uresničevanje pravic otrok ter pravic in dolžnosti učencev, vajencev, dijakov, študentov višje šole in odraslih,
- vodi delo vzgojitelskega, učiteljskega in predavateljskega zbora,
- oblikuje predlog nadstandardnih programov,
- spodbuja strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev,
- organizira mentorstvo za pripravnike,
- prisostvuje pri vzgojno-izobraževalnem delu vzgojiteljev oziroma učiteljev, spremlja njihovo delo in jim svetuje,
- predlaga napredovanje strokovnih delavcev v nazive,
- odloča o napredovanju delavcev v plačilne razrede,
- spremlja delo svetovalne službe,

- skrbi za sodelovanje zavoda s starši (roditeljski sestanki, govorilne ure in druge oblike sodelovanja),
- obvešča starše o delu vrtca oziroma šole in o spremembah pravic in obveznosti učencev, vajencev in dijakov,
- spodbuja in spremlja delo skupnosti učencev, vajencev oziroma dijakov ter študentov višje šole,
- odloča o vzgojnih ukrepih,
- zastopa in predstavlja vrtec oziroma šolo in je odgovoren za zakonitost dela,
- določa sistemizacijo delovnih mest,
- odloča o sklepanju delovnih razmerij in o disciplinski odgovornosti delavcev,
- skrbi za sodelovanje šole s šolsko zdravstveno službo in
- opravlja druge naloge v skladu z zakoni in drugimi predpisi.

Če se javni vrtec oziroma šola oblikuje kot organizacijska enota, opravlja ravnatelj funkcijo pedagoškega vodje organizacijske enote.

Ravnatelj lahko za opravljanje posameznih nalog iz svoje pristojnosti in za nadomeščanje v času odsotnosti pisno pooblasti delavca javnega vrtca oziroma šole.« (ZOFVI, 49. člen)

3 ODLOČANJE V MANAGEMENTU

Z odločanjem se srečujemo vsaki dan, vsi in povsod (doma, v šoli, v organizaciji, na delovnem mestu, ...), kjer se moramo odločiti za določeno aktivnost. Odločitve lahko sprejemamo kot posamezniki, v skupini ali v podjetju. V podjetjih in večjih organizacijah odločitve sprejemajo managerji, ki odločitve sprejemajo na različnih ravneh managementa, tako njihove odločitve lahko pomembno vplivajo na razvoj in uspešno poslovanje organizacije. Odločanje je pomemben proces, zaradi katerega morajo managerji nenehno razvijati sposobnost za dobro odločanje. Kakovost odločanja managerjev vpliva na prihodnost organizacije, odločitve pa so odvisne od ciljev organizacije in poslovnega okolja. V osnovni šoli vlogo managerja prevzame ravnatelj osnovne šole.

3.1 FUNKCIJE ODLOČANJA

Funkcije odločanja zajemajo področje zaznavanja problema, določitev cilja, iskanje možnosti za njegove rešitve, določitev najbolj ustrezne rešitve, vrednotenje in spremljanje doseženih učinkov, na podlagi povratnih informacij ... Vsaka posamezna funkcija je pomembna za uspešnost odločitvenega procesa. Tu gre za uspešnost doseganja ciljev, ki so povzročili, da se je proces sploh začel. Za doseganje cilja so potrebne informacije in na podlagi informacij preidemo do iskanja alternativ in na odločanje, ki pripelje do želenih rezultatov. Pri tem je pomembno učinkovito uvajanje odločitev in tu sta pomembna dejavnika spremljanje in kontrola. Funkcije odločanja so bolj podrobno opisane v nadaljevanju (po Pečar, 2004, str. 124-139):

3.1.1 Določitev managerskih ciljev

Prva funkcija je določitev managerskih ciljev in ti cilji predstavljajo učinkovitost managementa vseh vrst organizacij. Cilji morajo biti zastavljeni pred aktivnostjo in morajo biti jasni, razumni in zapisani. Predstavljajo pripravljenost za aktivnost, preko katere se izvaja poslanstvo organizacije. S standardnimi cilji se meri učinkovitost in sposobnost managementa. Cilj lahko opredelimo kot končno točko, h kateri management usmerja svoje odločitve.

Cilji so potrebni pri katerikoli aktivnosti in tako lahko s cilji v managementu managerji planirajo in organizirajo ustrezne aktivnosti. Pri sprejemanju jasnih ciljev lahko managerji spremljajo in ocenjujejo primernost sprejetih odločitev. Cilje uporabljajo kot temelj za racionalno odločanje in lahko služijo kot dobri motivatorji managerja pri spremljanju doseganja osebnih ciljev, ki so povezani z delovanjem organizacije.

V nekaterih organizacijah so cilji strukturirani v hierarhiji. Tako obstajajo cilji znotraj posameznega cilja. Vsaka raven v hierarhiji predstavlja končne cilje nižje ravni in je izhodišče za doseganje cilja višje ravni.

Za uspešno odločanje so potrebni bistveni pogoji, ki so primernost, praktičnost, izziv, merljivost, možnost terminiranja, uravnoteženost, fleksibilnost, časovna primernost, stanje razvoja, rast, stroškovna učinkovitost in odgovornost. Ob upoštevanju naštetih pogojev bodo cilji nudili primerno osnovo za usmerjanje managerskega odločanja na vseh ravneh organizacije.

3.1.2 Iskanje alternativ

Naslednja funkcija je zbiranje informacij o managerskih ciljih, iz katerih ob pomoči različnih analiz izoblikujemo alternative. Izvaja jo posameznik - manager in se sooča z različnimi omejitvami, kot so nedoslednost in pomanjkljivosti pri iskanju alternativ. Zaradi tega prihaja do napačne odločitve.

Trditve, ki so po Cyerta in Marcha v Pečar zapisane kot predpogoj za uspešno iskanje/zbiranje informacij na ravni organizacije so: za iskanje/zbiranje je potrebna motiviranost, iskanje/zbiranje mora biti poenostavljeno in iskanje/zbiranje ne sme biti subjektivno. Ob upoštevanju naštetih trditev izberemo najboljše alternative za doseganje managerskih ciljev.

Pečar opisuje, da je iskanju podatkov in informacij o managerskih ciljih raziskovalno delo. Rezultat usmerjenega načrtovanega raziskovanja so alternative in z njim povezane informacije in podatki. Alternative morajo vsebovati pomembne lastnosti ciljev.

Tisti, ki odloča, sprejme odločitev in lahko nadaljuje z iskanjem boljših, novih alternativ. Z raziskovanjem pridobimo takšne informacije, iz katerih lahko razvijemo alternative za določene managerske cilje. Raziskujemo toliko časa, da pridemo do sprejemljive alternative in tako lahko sprejmemo ustrezno odločitev. Na raziskovanje pa vpliva tudi subjektivnost raziskovalca in temu primerno je tudi iskanje alternativ in interpretacija ciljev.

3.1.3 Primerjanje in ocenjevanje alternativ

Funkcija primerjanja in ocenjevanja je tretja funkcija v procesu odločanja, kjer se vse pridobljene alternative s potrebnimi informacijami primerjajo med seboj in oceni se njihova primernost. Na vsako alternativo se moramo osredotočiti in v naprej predvideti njen izid. Tako bo faza primerjanja in ocenjevanja alternativ dobro izvedena.

Glavni cilj odločanja je, da dosežemo zastavljene cilje, ki so temelj v procesu odločanja. Cilje lahko dosežemo z različnimi alternativami, od tega pa je odvisna tudi stopnja uspešnosti. Uvedba ene alternative lahko povzroči problem na drugem področju. Odločevalec se mora odločiti za eno alternativo. S tehtanjem prednosti in pomanjkljivosti posameznih alternativ, se odloči za eno, ki bo najbolj blizu zastavljenim ciljem. Na koncu o izbrani alternativni poskuša pridobiti še dodatne informacije, ki bi potrjevale pravo odločitev.

Primerjanje in ocenjevanje alternativ lahko izvajamo na tri načine:

- Presoja, kjer se odločevalec lahko hitro in brez stresa odloči na podlagi svojih izkušenj, vrednot in intuicije.
- Pogajanje se uporablja takrat, kadar ima močno vlogo zunanji dejavnik.
- Pri analizi analitičnega pristopa morajo biti vse alternative natančno in objektivno ocenjene in treba jim je določiti končne učinke. Najboljša alternativa se izbere na podlagi najboljše koristnosti. Kljub temu, da analitični pristop zagovarjajo strokovnjaki, ga managerji redko uporabljajo.

Pri primerjanju in ocenjevanju alternativ pa je najboljši pristop kombinacija vseh treh.

March in Simon v Pečar sta predstavila uporabno tipologije za razločevanje alternativ, glede na končne izide. Alternative sta razporedila tako:

- ✓ Dobra alternativa – odločevalcu zagotovi pozitivno stanje zadev.
- ✓ Mlačna alternativa – po odločitvi izidi niso ne pozitivni, ne negativni.

- ✓ Mešana alternativa – odločevalcu nudi nekaj pozitivnih in nekaj negativnih izidov.
- ✓ Slaba alternativa – alternativa z negativnimi izidi.

Namen odločanja je, da se izbere tista alternativa, ki prinese največ pozitivnih izidov in najmanj negativnih izidov.

3.1.4 Izbor ali odločitev

Izbor je trenutek v samem procesu odločanja, ko odločevalec izbere določeno alternativo izmed vseh pridobljenih alternativ.

Prva stvar se začne dogajati šele z odločitvijo, saj odločitev sproži ukrepe, aktivnosti, dinamiko in spremembe. Odločitev pa predstavlja majhno sestavino procesa. Odločevalec vedno presoja alternative v povezavi z managerskimi ciji. Nekatere alternative omogočajo le delno doseganje ciljev, druge alternative pa bodo omogočile njihovo popolno odločitev. Odločevalec se mora odločati za alternative, da bi z izbranimi alternativami dosegel cilj s čim manj zapleti. Izločiti pa je treba tiste alternative, ki so bolj zapletene in ki le delno dosegajo želeni cilj.

Pomanjkanje znanja, ne kompetence in netočne informacije ter časovne in stroškovne omejitve so ovire, s katerimi se pri odločanju sooča odločevalec.

Odločevalec lahko izbere alternativo, ki bo prispevala k uresnitvi več ciljev hkrati. Lahko pa izbrana alternativa ne uresniči osnovnega cilja, vendar koristno vpliva na drugo področje in hkrati ne ovira doseganja drugih ciljev.

Pri izbiri alternativ se mi zdijo pomembne značilne lastnosti odločevalca in odločitve, ki vplivajo na proces odločanja. Beach in Mitchell v Pečar sta predstavila naslednje značilnosti odločitvenih nalog:

- Nepoznavanje
- Nejasnost
- Zapletenost
- Nestabilnost
- Spremenljivost/ukinljivost
- Daljnosežnost
- Odgovornost
- Časovna in finančna omejitev

Značilnosti odločevalca, ki vplivajo na odločitev so:

- Znanje
- Sposobnost
- Motiviranost

Omenjene značilnosti vplivajo na odločevalca in njegovo odločitev ter na izbor alternativ. Z naslednjo funkcijo, uvajanjem odločitev se pokaže resnična vrednost odločitve.

3.1.5 Uvajanje odločitev

Pred uvajanjem sprejete odločitve je treba predvideti vse mogoče težave, ki bi nastale ob uvajanju odločitve in imeti zanje v naprej pripravljene ukrepe.

Lahko se zgodi, da zaradi pomanjkanja resursov (denar, ljudje, prostor, ...), sprejete odločitve pozneje ne uvedejo ali pa se pojavijo nepričakovani vplivi, na katere nismo bili v naprej pripravljeni in se jim moramo prilagoditi.

Vsaka dobro zasnovana odločitev pozneje v fazi uvajanja poteka drugače, kot je bilo pričakovano. Pomembno je, da se odločitev lahko preoblikuje, zato je faza uvajanje aktivnosti pogosto najpomembnejša sestavina celotnega procesa odločanja.

Za uvajanje odločitev pa so odgovorni ljudje in pomembno je, da so odločitev dobro razumeli. Pri tem je pomembna pravilna komunikacija in da so ljudje, ki bodo odgovorni za uvajanje prisotni pri sprejemu odločitve.

Kot pravi Pečar: »Učinkovito uvajanje lahko zagotovimo tudi s politiko preventivnega odločanja. S tem ko problem preprečimo, ga na nek način tudi rešimo.« (Pečar, 2004, str. 138)

Uvajanje odločitev poteka znotraj organizacije, kjer se odločitev iz abstraktne spremeni v operativno resničnost. Že v zgodnji fazi odločitvenega procesa je treba razmišljati o uvajanju odločitev.

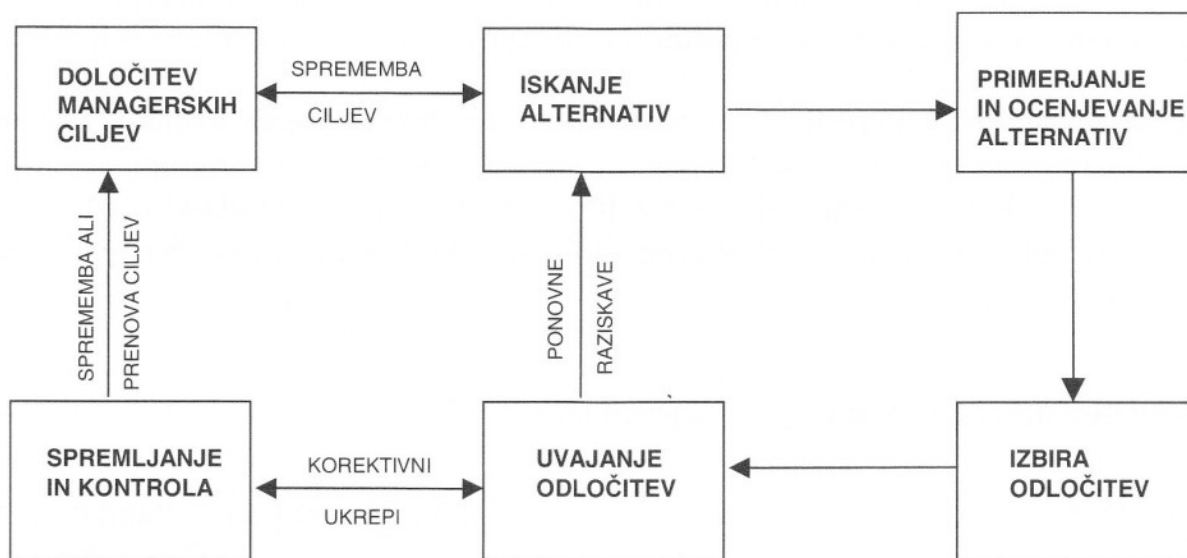
3.1.6 Spremljanje in kontrola

Zadnja funkcija v procesu odločanja je spremljanje in kontrola. S to funkcijo se zagotavlja spremljanje in kontrola uvedene odločitve.

Kot pravi Drucker v Pečar: »Spremljanje informacij (na osnovi meritev) in poročanje morajo biti sestavni del odločitve, da se zagotovi stalno preverjanje dejanskih rezultatov s pričakovanji, ki jih je nudila odločitev. Odločitve sprejemajo ljudje. Ljudje so zmotljivi in ne delujejo najbolje. Tudi najboljša je verjetno napačna. In tudi najbolj učinkovita postane prej ali slej neuporabna.« (Drucker v Pečar, 2004, str. 139)

Ta funkcija je namenjena zagotovitvi uvedene odločitve, da bo imela odločitev rezultate v izidu in bo dosegala cilje, ki so bili postavljeni v odločitvenem procesu.

Slika 3: Funkcije in zaporedje notranjih odnosov v procesu odločanja



Vir: Harrison v Pečar (2004, str. 125)

Slika 3 prikazuje funkcije odločanja, ki si lahko sledijo zaporedno, lahko pa se iz ene funkcije vrnemo nazaj in gremo ponovno skozi vse procese odločanja. Iz ene funkcije se lahko vrnemo nazaj, saj včasih odločevalec kljub raziskavam ni zadovoljen z izbranimi alternativami ter skuša poiskati povsem novo alternativo, ki je drugačna od teh, ki jih je raziskoval. Lahko pa odločevalec ob že zbrani alternativni ugotovi, da je spregledal najboljšo alternativo z več informacijami.

3.2 NAČELA ODLOČANJA

Pri odločanju poznamo tri načela odločanja in sicer individualno načelo odločanja, načelo skupinskega odločanja in načelo organizacijskega odločanja. Glede na načela odločanja je odvisno, na kakšen način se odločitve sprejemajo in kako se z odločitvijo reši nek problem.

3.2.1 Načelo individualnega odločanja

Eden izmed možnih načinov odločanja je individualno odločanje. To odločanje je hitro in ustvarjalno, vendar zelo tvegano. Odločitev nastane na podlagi znanj, izkušenj in osebnih lastnosti odločevalca, ki je najpogosteje posameznik, manager s svojimi pooblastili in odgovornostmi, ki ji ima.

Vsak posameznik se odloča racionalno in logično. Pri odločanju je glavni cilj vsakega posameznika, da z odločanjem doseže svoje zadovoljstvo. Pri odločanju mora odločevalec poznati vse možnosti in njihove posledice, vendar pa ljudje tega nismo vedno zmožni. Odločevalec mora za sprejemanje odločitev porabiti več časa kot za kar koli drugega.

»Pri odločevalcu-posamezniku je pomembno, kako *zaznava informacijo*, kakšne so *vrednote*, po katerih izbira sodila in deloma merila za odločanje, kako *ocenjuje vrednost* stanj in dogodkov ter kako občuti *tveganje* ob odločitvah.« (Tavčar, 1996, str. 191)

V nadaljevanju bom na kratko povzela Tavčarja, kako je on predstavil posamezne dele pri odločanju in sicer: *zaznavo informacij, vrednote, ocenjeno vrednost, tveganje*.

Značilnosti zaznavanja so:

- ✓ Izbirno zaznavanje, pri tem na odločevalca vplivajo izkušnje, okolje, interesi in se ne zaznava vseh informacij enako.
- ✓ Dopolnjevanje zaznav, odločevalec podzavestno zaznava informacije in dopolnjevanje lahko spremeni pomen prejetih informacij.
- ✓ Analogija, podlaga so drugi odločevalski primeri, vendar je malokrat uporabna, saj je vsaka zadeva drugačna.
- ✓ Stereotipi, gre za odločitev na podlagi nepopolnih informacij ali pričakovanj.

Za uspešno in učinkovito odločanje je pomembno zaznavanje informacij.

Vrednote so **instrumentalne**, ki vključujejo vedenje, obnašanje, in **terminalne**, ki pa predstavljajo odnose med ljudmi, človeka samega - znanje.

Ocenjevanje vrednosti je lahko **objektivno**, če gre za statistično oprijemljive informacije, in **subjektivno**, kadar gre za izkušnje in pri tem pride do pomanjkljivosti zaradi nezanesljivosti spomina, preceenjevanja skrajnosti, preceenjevanje dobrih možnosti ali hazarderskega slepila – kadar ljudje pretiravajo z verjetnostjo.

Kot pravi Pečar, posamezniki posegajo po bolj enostavnih strategijah, celo pri kompleksnih problemih. Posameznik je pri individualnem odločanju omejen z nepopolnimi informacijami, stroški, dejavniki časa in različnimi psihološkimi dejavniki. (po Pečarju, 2004, str. 145)

3.2.2 Načelo skupinskega odločanja

V večini organizacij sprejemajo odločitve na način skupinskega odločanja. Bistvo odločitve tako individualne kot skupinske je, da je treba rešiti nek problem. Skupinsko odločanje ima tako pozitivne in negativne lastnosti.

»Prednosti skupinskega odločanja so prisotne predvsem pri modelih omejene racionalnosti in modelih prisiljenih rezultatov.

Pri modelu omejene racionalnosti nam vključevanje večjega števila ljudi podrobneje določi omejitve, tako da problem bolje spoznamo (razumemo), preučimo več možnih alternativ, kriteriji izbora pa so bolj celoviti.

Pri modelu prisilnih rezultatov nam razprave pri skupinskem odločanju omogočajo spoznati bolj ustrezen niz potencialnih možnih rešitev od tega, ki smo ga imeli na razpolago pred tem.« (Pečar, 2004a, str. 146)

Tabela 1: Pregled prednosti in slabosti odločanja v skupini

Prednosti odločanja v skupini	Slabosti odločanja v skupini
1. V skupini je nakopičenega več znanja, ki omogoča bolj kakovostno odločanje. 2. Pri snovanju alternativnih možnosti zmore skupina zaradi pripadnosti članov raznim funkcijam podjetja, širiti nabor kot posameznik. 3. Pri tehtanju alternativ zmore skupina več pogledov in stališč kot posameznik. 4. Zaradi sodelovanja v skupinskem odločanju je verjetno, da se bodo posamezni člani skupine bolj zavzeli za izvajanje odločitev. 5. Ustvarjalnost v skupini je večja zaradi medsebojnega vplivanja posameznikov, ki imajo različna stališča.	1. Odločitev nikdar ne izvaja skupina, ampak posameznik, poslovodnik. Ker v skupini le redko velja solidarna odgovornost, se rado zgodi, da ne odgovarja nihče – vsi si podjajo "vroč kostanj". 2. Skupine porabijo obilo dragocenega časa za odločanje. 3. Skupinsko odločanje je praviloma premalo učinkovito za hitre odločitve. 4. Odločitve skupine so včasih rezultat kompromisov in neodločnosti (številnih) članov. Šteje se, da se strinja, kdor v skupini molči. 5. Odločitve v navzočnosti nadrejenega ali druge vplivne osebe mnogokrat sploh

	niso skupinske odločitve.
--	---------------------------

Vir: Meggison, et.al. Tavčar (1996, str. 193)

Iz zgornje tabele 1 lahko razberemo prednosti in slabosti odločanja v skupini. Lahko ugotovimo, da je zaradi narave dela velikokrat bolj uspešno individualno odločanje. Individualno odločanje je bolj primerno za odločitve, kjer se je treba odločiti hitro in odločitve, pri katerih je rešitev problema že bolj ali manj znana. Ljudje radi sodelujemo pri skupinskem odločanju, saj je v skupini veliko več različnega znanja in tveganje se porazdeli na vse člane.

»Ljudje v skupini več tvegajo in se počutijo varne. V skupini morajo določiti vodja, ki vodi skupino in na koncu oblikuje odločitev. Za učinkovito vodenje je pomembno, kakšen je vodja. Danes ni več dovolj, da si izobražen, niti izobražen s področja upravljanja organizacij in vodenja ljudi. Posvetiti se je treba subjektivnim merilom – sposobnostim, ki jih ugotovimo iz odgovorov na naslednja vprašanja: Vam je res všeč pritisk? Lahko v hudih in zmedenih časih ostanete trdno v sedlu? Ali informacije bolje vsrkavate z branjem, pogovorom ali pregledovanjem grafikonov in števil? Ko sedite na pogovor z nekom, s podrejenim, ali veste, kaj reči? Ali veste, v čem ste dobri? Ali poznate svoje omejitve? Zmožnost, živeti se v čustva, je praktična sposobnost. Ljudje, še zlasti mladi, mislijo, da si želijo čim večjo svobodo, toda zelo zahtevno, zelo težko je premisliti, kdo si in kaj najbolje počneš« (Drucker, 2004, str. 192)

Drucker opisuje nekaj temeljnih kompetenc, ki naj bil jih imel vodja: »pripravljenost, sposobnost in samodisciplino poslušanja. Poslušanje ni večšina, ampak disciplina, kar lahko usvoji prav vsak; pripravljenost za komunikacijo – narediti sebe razumljivega; ne opravičevanje samega sebe. Zato je treba biti pri izbiranju vodje pozoren na posameznikovo znanje, njegovo moč, in ne le iskati, kje je šibak. Prav tako je treba poznati naloge, ki jih bo opravljal, in zelene spremembe ter seveda tudi na njegov značaj in poštenost.« (Drucker, 1990, str. 20)

V vsaki organizaciji pa delujejo številne skupine, ki odločajo vsaka na svojem področju in njihov namen je, da dosežejo zastavljeni cilj. Končna odločitev skupine lahko vpliva na celotno organizacijo in na koncu jo mora potrditi glavni manager. Skupina je le podsistem organizacije, zato so odločitve skupine manj kompleksne. (po Pečar, 2004, str. 148)

3.2.3 Načelo organizacijskega odločanja

V organizaciji imajo managerji moč odločanja in sami izberejo način odločanja, kot pri individualnem odločanju. Tako tudi managerji v organizacijskem odločanju dajejo prednost enostavnim pravilom iskanja rešitev.

»Organizacijsko odločanje predstavlja zelo pomemben, če ne celo najpomembnejši vidik organizacijskega življenja. Toda ta proces je precej zapleten kot pa urejen proces; posebno, če so problemi, za katere iščemo rešitve, slabo definirani in strukturirani.« (Pečar, 2004, str. 148)

Na odločanje v podjetju vplivajo vzdušje, etika, struktura in rast podjetja. Vzdušje v podjetju vpliva na poslovanje in sprejemanje odločitev v podjetju. Tako je vzdušje vmesni člen med cilji organizacije in dejavnostjo vodij. Etika opredeljuje kaj je moralno delovanje

in odločanje v podjetju. Struktura določa pristojnosti in odgovornosti managerjev, kar vpliva na odločanje v podjetju. Rast podjetja pa ponavadi prinaša členjenje podjetja. (po Tavčar, 1996, str 193,194)

3.3 KAKOVOST ODLOČANJA

»Kakovost odločitev je v vsakdanjem primeru najbolj odvisna od kakovosti podatkov oziroma informacij, ki jih uporabimo v procesu odločanja, zato je ključnega pomena, da pred odločanjem raziščemo čim več možnih rešitev problema in posledice oziroma izidov posameznih alternativ.« (Prašnikar in Debeljak, 1998, str. 59)

Prof. dr. Gortan Resinovič je predstavil, da kakovost informacij vpliva na kakovost odločanja. »Pri svojem delu je spoznal, da mora biti v vsakem procesu sprejemanja odločitve in reševanja problemov na voljo nek ustrezen sklop informacij (primerna informacijska baza), ki predstavlja temelj, od katerega je odvisen celoten proces. S to problematiko se je ukvarjal v treh raziskovalnih projektih, v katerih je preučeval vpliv informacijske baze na kakovost odločanja.« (Grad in Damij, 2005, str. 21)

Kot smo videli, so za kakovostno odločanje pomembne kakovostne informacije. Pravimo, da so informacije podatki o vsebini, ki pripomorejo k uspešnemu reševanju problemov in odločanja. Kakovostne informacije so tiste, ki so zanesljive in pomen le teh ni dvoumen. Pomembno je, da so informacije kakovostne in zadostne in naj vsebujejo naslednje elemente:

- *podrobnost*,
- *pravočasnost*, da odločevalec prejme informacijo pred odločanjem,
- *svežina*,
- *obilnost*,
- *točnost*,
- *razumljivost*,
- *ustreznost*,
- *dostopnost*.

3.4 PRVINE ORGANIZACIJSKIH ODLOČITEV

Zaposleni v organizaciji imajo raznovrstne odločitve. Pri odločanju uporabljajo različne metode in ne obstaja metoda, ki bi ustrezala vsem odločitvam.

Kavčič, et.al. (1994, str. 217-221) ločuje tri vrste organizacijskih odločitev, ki jih razločuje glede na vrsto organizacijskega problema in glede na možne alternativne rešitve, so:

- rutinske odločitve,
- adaptivne odločitve in
- inovativne odločitve.

Za odločanje je pomembna definiranost organizacijskega problema. Tako poznamo jasno in natančno definirane probleme do zelo nejasnih in dvoumnih.

Rutinske odločitve so standardizirane izbire, kadar so relativno dobro definirani in poznani tako problemi kot rešitve. Rutinsko odločanje je hitro in preprosto, saj zaposleni pogosto oblikujejo pravila za reševanje problemov. Posameznik pri tem pozna veliko število problemov. Managerji v rutinskem odločanju sodelujejo le pri oblikovanju pravil, po katerih poteka rutinsko odločanje. Sodelavci pa opravljajo to odločanje.

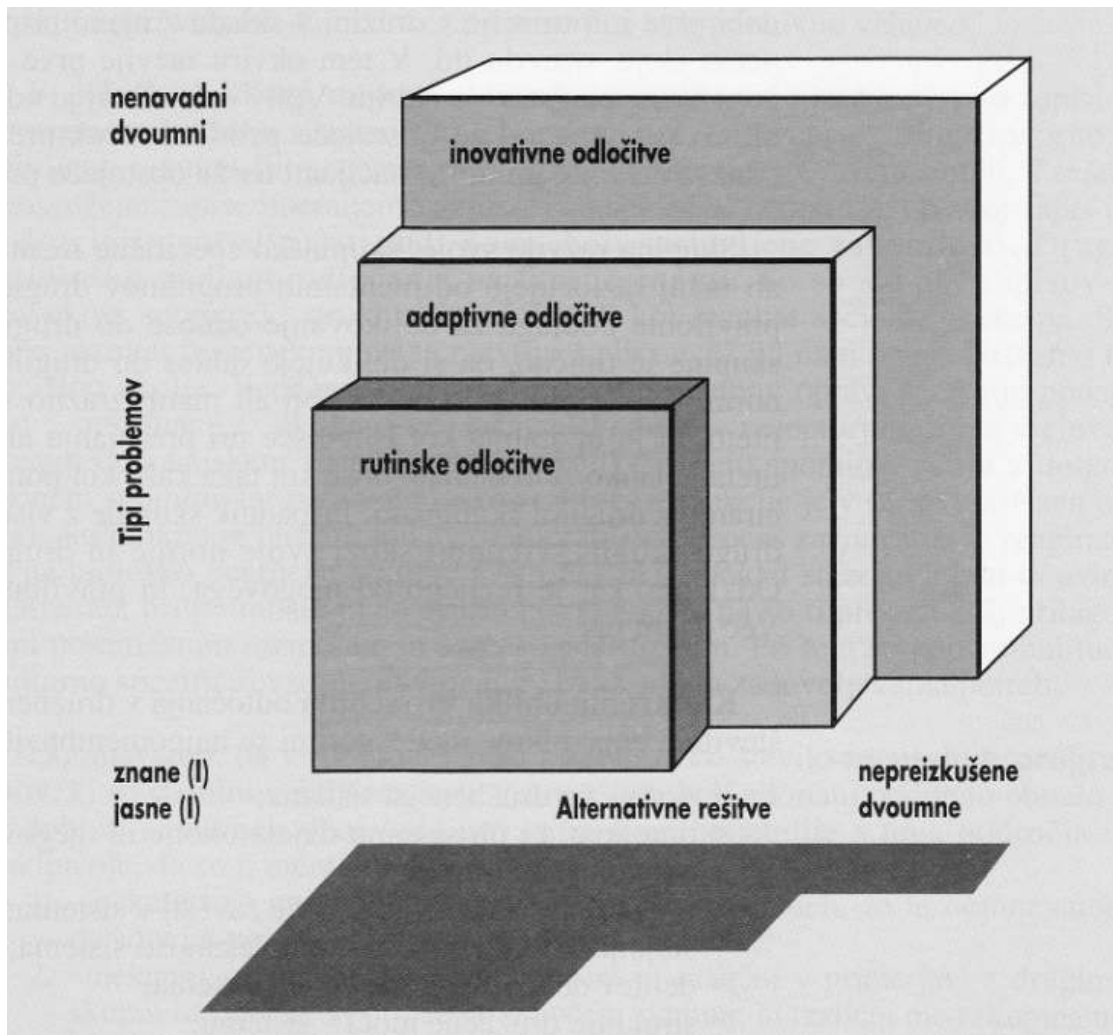
Nevarnost rutinskega odločanja je, da bi rutinsko odločanje uporabljali takrat, kadar niso dovolj dobro definirani problemi ali rešitve. Pri nepravilni uporabi rutinskega odločanja lahko pride do nepotrebnih izdatkov in porabe časa.

Adaptivne odločitve so izbire, ki ustrezajo kombinaciji srednje definiranih in le delno poznanih problemov in rešitev. Takšnih odločitev je veliko, saj problem in rešitev nista dovolj znana in standardizirana. Adaptivne odločitve so pogosto delno preoblikovane, dograjene in novim razmeram prilagojene poprejšnje rutinske odločitve. V organizacijah je največ adaptivnih odločitev, saj so te odločitve pomembne za organizacijo in predstavljajo podlago tako imenovanega stalnega izboljševanja.

Inovativne odločitve so izbire, ki temeljijo na odkritju, identifikaciji in diagnozi neobičajnega in nerazrešenega problema ter na razvitju edinstvenih ali kreativnih rešitev. Do inovativnih odločitev pridemo na dva načina in sicer:

- Posamezen celovit primer razdrobijo na številne manjše probleme in poskušajo najti rešitev. Pri tem načrtno sodelujejo posamezniki ali strokovnjaki različnih področji. Problem mora biti tak, da je možnih več rešitev.
- Posamezna naključja in odkritja, s katerim se posamezniki dolgotrajno ukvarjajo in nenadoma pridejo do prave rešitve. Ukvarjajo se s problemom kot celoto in preizkušajo različne rešitve, preskakujejo posamezne faze v reševanju problema, ga redefinirajo in ponovno preizkušajo alternativne rešitve in se odločajo za rešitve, ki najbolj ustrezajo.

Slika 4: Vrste organizacijskih odločitev



Vir: Kavčič, el. at (1994, str. 218)

Slika 4 prikazuje vse tri organizacijske odločitve, glede na definiranost organizacijskega problema in alternativnost rešitev. Iz slike lahko vidimo, ali so problemi znani ali nenavadni, dvoumni ter ali so alternativne rešitve jasne ali dvoumne, nepreizkušene. Pri rutinskih odločitvah so odločitve znane, saj je relativno dobro poznan tako problem kot tudi rešitev. Pri inovativnih odločitvah je problem nepreizkušen, dvoumen in odločitev temelji na odkritju, identifikaciji; rešitve pa so nepreizkušene. Pri adaptivnem odločanju pa gre za kombinacijo in je delno poznan problem in rešitev.

3.5 OSEM KLJUČEV DO UČINKOVITEGA ODLOČANJA

Elementi, ki so jih Hommond in ostali avtorji opredelili za spremembo pri načinu odločanja in elementi, ki obogatijo sposobnosti in povečajo možnosti za ustrezno rešitev. Ti elementi so (po Hommond et.al., 2000, 16-19):

1. *Opredelitev odločitvenega problema* je način, kako lahko na začetku oblikovan problem, pomembno olajša odločanje. Skrbno je treba opredeliti odločitvene

probleme, prepoznati njihovo zapletenost in se izogibati nepremišljenim predpostavkam in predsodkom, ki omejujejo možnost izbire.

2. *Natančna opredelitev cilja*: odločitev mora voditi tja, kamor želimo iti. Torej je odločanje način za doseganje cilja. Razmišljanje o ciljih bo dalo odločanju pravo smer.
3. *Iskanje ustvarjalnih možnosti*: različne alternative predstavljajo različne poteke akcij, med katerimi lahko izbiramo. Če nimate različnih možnosti, se ne soočate z odločitvijo. Torej je treba pretehtati čim več kreativnih in zaželenih možnosti, da bi prišli do najboljše.
4. *Razumevanje posledic odločitve*: možne alternative so lahko vabljive, toda za seboj puščajo posledice, včasih pozitivne, včasih negativne. Realna ocena posledic vsake od alternativ bo pripomogla k ugotavljanju, katera najbolj ustreza ciljem, vsem vašim ciljem.
5. *Spoprijemanje s kompromisi*: cilji so pogosto v nasprotju drug z drugim, bo treba bo vzpostaviti ravnotežje. Nekaj bomo morali žrtvovati v dobro nečem drugemu. Premišljeno je treba izbrati med možnostmi. Pri tem pa je nujno opredeliti prioritete in nameniti pozornost potrebi po kompromisih med cilji, ki tekmujejo med seboj.
6. *Razjasnitev negotovosti*: zaradi negotovosti je izbira med alternativami še težja. Učinkovito odločanje pa zahteva soočanje z negotovostmi, da bi presodili verjetnost različnih izidov in ocenili njihove morebitne posledice.
7. *Temeljit premislek, kakšno tveganje je dopustno*: če odločitev vsebuje negotovosti, se zna zgoditi, da posledice ne bodo takšne, kot bi si jih želeli. Pri tem je treba premisliti, kakšna tveganja so dopustna. Od človeka je odvisno tveganje, saj se ljudje v dopuščanju takšnih tveganj med seboj razlikujejo. Zavedati se je potrebno, kolikšno stopnjo tveganja smo pripravljeni sprejeti, in od tveganja bo odvisen ali bo proces odločanja potekal bolj gladko in učinkovito.
8. *Vnaprejšnje načrtovanje časovno povezanih odločitev*: sprejete odločitve lahko vplivajo na poznejše odločitve. Ključ za učinkovito obvladovanje medsebojno povezanih odločitev je, da izločimo in razrešimo kratkoročne probleme in medtem zberemo informacije, potrebne za reševanje problemov, ki se bodo pojavili pozneje.

Bistvo teh elementov je povečati možnost za ustrezno odločitev.

4 PROBLEMI PRI ODLOČANJU

Odločitev in reševanje problema se med seboj dopolnjujeta, kot v nadaljevanju navaja Pečar. »Reševanje problemov in odločanje nista pomensko sorodna. Kljub temu odločanje pogosto zajema reševanje problema in tudi reševanje problema pogosto vodi v neko odločitev.« (Pečar, 2004, 118)

Pri odločanju se je treba odločiti za eno izmed možnih alternativ, pri reševanju problemov pa gre za premišljeno in načrtovano prizadevanje za premagovanje ovir k želenim ciljem.

Izhodišče odločanja je problem. Problem izraža stanje, ki ga oseba lahko šteje za pomembno, odstopanje od ciljev, razliko med obstoječim in želenim stanjem. Vedno je subjektivno občuten. Če manager problema ne vidi, potem problema ni in o ničemer se ni treba odločati. Problem je vedno subjektivno občuten. Izraža stanje, ki ga oseba šteje za pomembno, ali odstopanje od ciljev, ali razliko med obstoječim in želenim stanjem. Problem je lahko mehak, kadar cilji niso nedvoumno opredeljivi in vključuje več možnosti z različnimi cilji, takrat govorimo o nestrukturiranih odločitvah. Problem pa je lahko trden, kadar ga je mogoče opredeliti in najti učinkovit način njegove rešitve, ker je v zvezi z njim mogoče jasno opredeliti cilje. Pri odločanju v zvezi s trdnimi problemi pa govorimo o strukturiranih odločitvah. Za reševanje problemov dveh vrst je treba zagotavljati informacije dveh vrst. V problemu je mogoče videti ali priložnost ali nevarnost. Tisti, ki so po naravi optimisti, v problemih vidijo predvsem priložnosti. (po Grčar, 2005, str. 21)

5 PROBLEMI PRI ODLOČANJU V OSNOVNI ŠOLI

5.1 OSNOVNA ŠOLA KOT PRIMER

Odločanje in reševanje problemov v osnovni šoli bom predstavila na primeru Osnovne šole Davorina Jenka v Cerkljah na Gorenjskem.

Osnovna šola Davorina Jenka se nahaja v Občini Cerklje na Gorenjskem pod sončnim Krvavcem. Osnovna šola Davorina Jenka Cerklje na Gorenjskem deluje kot matična šola s podružnično šolo v Zalogu. K šoli spada tudi Vrtec »Murenčki« v Cerkljah. Podružnično šolo v Zalogu obiskujejo učenci nižje stopnje.

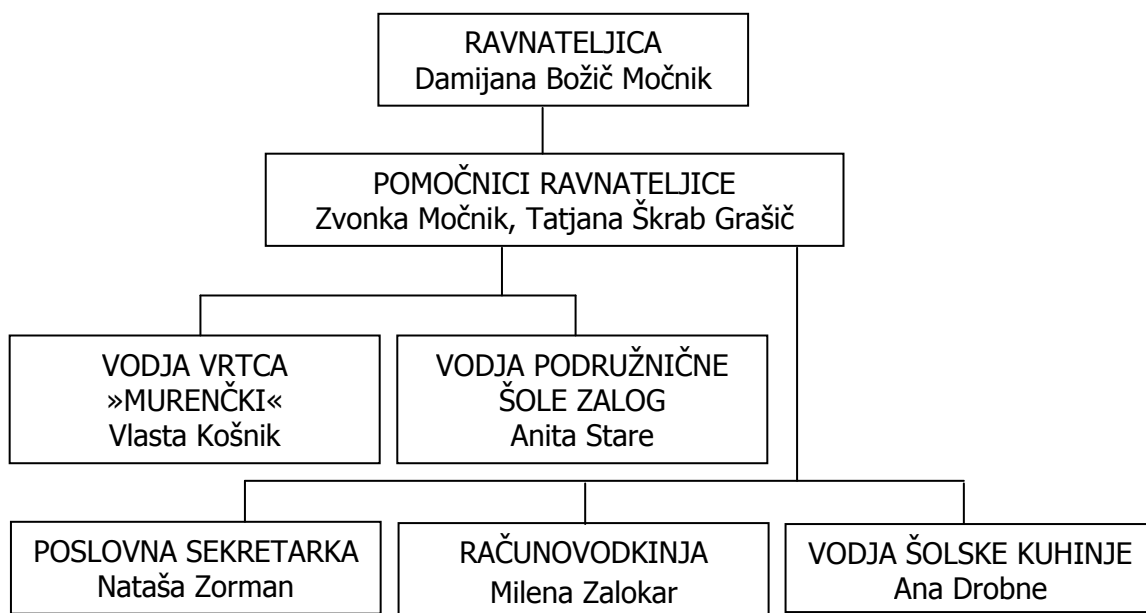
Osnovno šolo je v šolskem letu 2009/2010 obiskovalo 699 učencev, ki so bili razporejeni v 33 oddelkih. V matični šoli je bilo 611 učencev v 28 oddelkih, preostalih 88 učencev v 5 oddelkih pa je obiskovalo Podružnično šolo v Zalogu.

Zavod vodi ravnateljica, ki je pedagoški in poslovodni organ zavoda. Pri delu ji v šoli pomagata pomočnici ravnateljice, v vrtcu pa vodja vrtca. Opravljajo naloge, ki jih določi ravnateljica in so opisane v aktu o sistemizaciji.

Organiziranost zavoda

- *Strokovni organi zavoda* so: učiteljski zbor, oddelčni učiteljski zbori, razredniki ter strokovni aktivni, šolska svetovalna služba, knjižničarji
- *Šolska svetovalna služba*: psihologinja, socialne delavke, mobilna pedagoginja, defektologinja
- *Knjižnica*: 1 delovno mesto
- *Upravno administrativna služba*: poslovna sekretarka, računovodkinja, knjigovodkinja, tajnica
- *Kuhinja*: 9 delovnih mest
- *Čiščenje*: 8 delovnih mest
- *Tehnična dela*: hišnika

Slika 5: Predstavitev odgovornih oseb



Vir: Letni načrt Osnovne šole Davorina Jenka Cerklje na Gorenjskem šol. leto 2009/10
(2009, str. ni oštevilčeno)

Kadri

»Strokovni delavci v javni osnovni šoli so učitelj, šolski svetovalni delavec, knjižničar in drugi strokovni delavci. Učitelj, knjižničar in svetovalni delavec morajo imeti visokošolsko izobrazbo ustrezne smeri in pedagoško izobrazbo. Drugi strokovni delavci morajo imeti visokošolsko izobrazbo ustrezne smeri.« (ZOFVI, 94. člen)

Strokovni delavci opravljajo vzgojno-izobraževalno delo v skladu z zakonom in javno veljavnim programom. Obvladati morajo slovenski knjižni jezik, katerega se preverja pri strokovnem izpitu. Pri svojem delu lahko tudi napreduje v naziv mentor, svetovalec in svetnik, kakor to določa Zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja.

»Strokovni delavci v vrtcih in šolah se strokovno izobražujejo in usposablajo.

Vzgojitelj, učitelj, organizator izobraževanja, svetovalni delavec in knjižničar lahko napredujejo v naziv mentor in svetovalec, če imajo visokošolsko izobrazbo, pa tudi v naziv svetnik.

Pod pogoji iz drugega odstavka tega člena napredujejo v nazive tudi ravnatelj, direktor in pomočnik ravnatelja ter predavatelji višjih šol.

Pogoje, način in postopek strokovnega izobraževanja in usposabljanja ter napredovanja v nazive določi minister.« (ZOFVI, 105. člen)

Tabela 2: Število strokovnih delavcev v šolskem letu 2008/09 po nazivu

naziv	šol. leto 2008/2009
brez naziva	8
mentor	39
svetovalec	25
svetnik	4
Skupaj	76

Vir: Letno poročili 2008/2009 OŠ Davorina Jenka Cerklje na Gorenjskem (2009, str. ni oštevilčeno)

Iz tabele 2 je vidno, da je bilo v šolskem letu 2008/2009 v OŠ Davorina Jenka zaposlenih 76 strokovnih delavcev. Strokovni delavci so porazdeljeni glede na nazive, ki so jih prejeli na podlagi izobraževanj. Največ strokovnih delavcev je imelo naziv mentorja, nekaj manj naziv svetovalca, 4 so imeli naziv svetnika in 8 strokovnih delavcev je bilo brez naziva.

Strokovni delavci, administrativni delavci, tehnični in drugi delavci (hišnik, kuharice, ...) morajo imeti izobrazbo določeno s sistemizacijo delovnih mest, obvladati morajo slovenski jezik.

Tabela 3: Število strokovnih, administrativnih in drugih delavcev v šolskem letu

šolsko leto	2006/07	2007/08	2008/09
Strokovni delavci	78	79	84
Administrativni delavci	4	4	4
Tehnični delavci	19	18	19
Drugi delavci	0	0	0
Skupaj delavci	101	101	107

Vir: Letno poročili 2008/2009 OŠ Davorina Jenka Cerklje na Gorenjskem (2009, str. ni oštevilčeno)

Tabela 3 prikazuje, da se število zaposlenih v Osnovni šoli Davorina Jenka povečuje, pri tem gre za povečanje števila strokovnih delavcev – pedagoških delavcev.

Kot sem omenila, morajo imeti strokovni delavci visokošolsko izobrazbo ustrezne smeri in pedagoško izobrazbo, izobrazba ostalih zaposlenih v javnem zavodu pa je odvisna od delovnega mesta, ki ga opravljajo. V nadaljevanju bom prikazala še zaposlene v Osnovni šoli Davorina Jenka v Cerkljah na Gorenjskem glede na stopnjo izobrazbe.

Tabela 4: Preglednica zaposlenih na dan 31. 12. 2009 po izobrazbi

I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.
0	11	1	4	19	29	42	2	0

Vir: Letno poročili 2008/2009 OŠ Davorina Jenka Cerklje na Gorenjskem (2009, str. ni oštevilčeno)

V tabeli 4 so prikazani vsi zaposleni glede na stopnjo izobrazbe na dan 31. 12. 2009. Skupaj vseh zaposlenih je 108 delavcev. V primerjavi z zgornjo tabelo se je število zaposlenih povečalo za enega.

Ustanoviteljica Osnovne šole Davorina Jenka je Občina Cerklje na Gorenjskem. Tako je sodelovanje med lokalno skupnostjo in šolo dobrodošlo.

Osnovna šola bo v šolskem letu 2009/2010 z lokalno skupnostjo sodelovala na različnih prireditvah, dobrodelnih akcijah, Mladinskem centru, pri projektih trajnostnega razvoja, pri prostovoljstvu in medgeneracijskem sodelovanju.

Predstavitev problema in potek del

Občina Cerklje je ob osnovni šoli Davorina Jenka začela leta 2000 graditi večnamensko športno dvorano in pozneje še dodatne učilnic na mestu, kjer je do tedaj stala stara telovadnica. Do odločitve o gradnji novega objekta in prizidavi dodatnih učilnic je prišlo na predlog učiteljev. Ti so zaradi problemov s katerimi so se soočali pri svojem delu, dali pobudo ravnatelju in ta je pobudo prenesel občini. Župan občine pa je imel že prej v načrtu gradnjo večnamenske športne dvorane, saj je predvideval, da bo večnamenska športna dvorana za v uporabo ostalim občanom in športnim društvom, ki delujejo v občini. Strateška odločitev vseh občinskih funkcionarjev je bila že od vsega začetka njihovega delovanja podpreti projekt večnamenske športne dvorane, ki je imela podporo tudi v zunanji javnosti. Občina je začela z različnimi pripravami in analizami na področju priprav za investicijo v večnamensko športno dvorano ob koncu leta 1999.

Za gradnjo športne dvorane so se odločili zaradi dotrajanosti obstoječega objekta in prostorske stiske. Učenci so imeli ure športne vzgoje na hodniku šole in v dvorani. Ob tem je bilo glavno vodilo izgradnje nove športne dvorane, da bodo učenci in športni pedagogi lahko predmet športne vzgoje izvajali v opremljenih vadbenih prostorih. Z dograditvijo objekta so se izboljšali tudi pogoji dela športnih pedagogov.

Športna dvorana je večnamenska in je namenjena športni vzgoji šolskih otrok, z njo pa so si opomogle tudi športne dejavnost v občini Cerklje.

Povod celotne gradnje je bilo pomanjkanje prostorov, dotrajanost nekaterih učilnic; glavni vzrok pa je bil vedno več vpisanih otrok v osnovno šolo. Glede na število vpisanih učencev je bilo premalo učilnic in tudi telovadnica je bila že potrebna obnove. Z izgradnjo so razbremenili šolsko poslopje, saj so pozneje na mestu obstoječe telovadnice zgradili nove učilnice, ki jih potrebujejo za izvajanje devetletke. Na predlog sveta šole in ravnatelja, ki opravlja naloge poslovnega in pedagoškega vodje zavoda v skladu s predpisom in ustanovitvenim aktom, načrtuje in vodi delo šole, odgovarja za strokovno vodenje zavoda in ima predstavlja šolo navzven ter sodeluje z občino, kot ustanoviteljico zavoda, se je župan občine odločil za gradnjo novega športnega objekta. Po podpisu pogodbe med gradbenim podjetjem, županom, kot predstavnikom občine in ravnateljem osnovne šole, se je gradnja športne dvorane začela.

Ustanovitelj Osnovne šole Davorina Jenka Cerklje na Gorenjskem je občina Cerklje na Gorenjskem in kot ustanoviteljica javnega zavoda namenja sredstva predvsem za investicije, stroške za uporabo prostorov, vzdrževanje nepremičnin, ... kot navaja zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja: »Iz sredstev lokalne skupnosti se v skladu z normativi in standardi zagotavljajo:

- sredstva za plačilo stroškov za uporabo prostora in opreme za osnovne in glasbene šole in druge materialne stroške, razen materialnih stroškov iz 81. člena osnovnim šolam,
- glasbenim šolam sredstva za nadomestila stroškov delavcem v skladu s kolektivno pogodbo,
- sredstva za prevoze učencev osnovne šole in sredstva za varstvo vozačev, katerih prebivališče je oddaljeno od osnovne šole več kot 4 km,
- sredstva za investicijsko vzdrževanje nepremičnin in opreme, javnim osnovnim in glasbenim šolam,
- sredstva za dodatne dejavnosti osnovne šole in
- sredstva za investicije za osnovne šole, glasbene šole in organizacije za izobraževanje odraslih ter del sredstev za investicije v šolstvo narodne skupnosti.

Če je ustanovitelj javne gimnazije mestna občina, se zagotavljajo iz sredstev mestne občine sredstva za investicije, investicijsko vzdrževanje in del sredstev za materialne stroške v skladu s pogodbo.« (ZOFVI, 82. člen)

Omenjeno investicijo je morala občina Cerklje vključiti v proračun občine. Občina v razvojni program vključi vse pripravljene investicijske programe, v katerih so navedeni tudi viri financiranja za posamezna dela – gradnja, material ... V načrt razvojnih programov se vključijo najprej že začete investicije. Investicije, ki pa se gradijo več let pa se v načrt razvojnih programov opredelijo po letih gradnje, kjer se določi tudi začetek investicije.

Občinska uprava je po odločitvi župana takoj začela pripravljati vso potrebno dokumentacijo za izgradnjo večnamenske športne dvorane in jo uskladila z veljavnimi predpisi, ki so omogočali začetek gradnje v letu 2000.

Za investicijo, ki je vključena v načrt razvojnih programov, se v proračunu za tekoče leto sredstva zagotavljajo prednostno. Sredstva se zagotovijo v višini, ki je določena v investicijskem programu. Sredstva v proračunu se zagotavljajo ločeno: sredstva za pripravo projekta, gradbena dela, oprema in nakup zemljišč. Iz investicijskega programa je viden tudi vir financiranja za posamezno investicijo. Zaradi tega je na prihodkovni strani treba zagotoviti prilive v proračun, v tekočem letu pa morajo biti v proračunu na proračunskih postavkah vidni prihodki in odhodki za določeno investicijo.

Proračun za tekoče leto mora biti sprejet pred začetkom leta, za katerega se ta sprejema. Če je proračun sprejet v tekočem letu financiranja, se financiranje izvaja na podlagi sklepa župana o začasnem financiranju, ki pa preprečuje začetek nove investicije. Omenjena investicija se lahko financira samo v primeru, da je bil začetek investicije v letu, ko je bil proračun sprejet, in to le do višine porabljenih sredstev v preteklem letu. Ko so v proračunu zagotovljena sredstva za investicijo, ja možnost za izbiro izvajalca. Način izbire izvajalca si občina izbere glede na višino investicijskega projekta in zahtevnost izvedbe investicije. Običajno se izvajalca izbere z javnim naročilom.

Po sprejetju proračuna se začne z izbiro izvajalca, ki se ga izbere na podlagi javnega naročila. Javni razpis se izvede na podlagi zakona o javnih naročilih in v skladu s podzakonskimi akti.

Ko so bila pridobljena vsa potrebna soglasja za investicijo – športno dvorano, se je občina Cerklje odločila za javni razpis. Za začetek postopka so morali bili izpolnjeni pogoji, da je

bilo javno naročilo predvideno v načrtu nabav in gradenj in so bila za omenjeno investicijo v proračunu občine predvidena sredstva. Znesek javnega naročila namreč ni smel presegati zneska določenega v proračunu za investicijo. Pri javnem naročilu za investicijo športne dvorane je bil uporabljen *odprt postopek javnega naročila*.

Pri odprtem postopku javnega naročila župan začne postopek s pisnim sklepom, ki mora imeti naslednje sklepe: zaporedno številko javnega naročila v tekočem letu, predmet javnega naročila, vrednost javnega naročila, kot jo je ocenil naročnik, navedbo sklepa o potrditvi javnega naročila po investicijskem programu, okvirni datum, v katerem morajo biti opravljene posamezne stopnje postopka v javnem naročilu, opredelitev proračunske postavke in konta.

Občina pripravi v skladu s sklepom o razpisu in potrjenem investicijskem programu ustrezno dokumentacijo za ponudnike naročila. Dokumentacija lahko predvideva oddajo javnega naročila v celoti ali po posameznih sklopih. Znesek v javnem razpisu ne vsebuje davka na dodano vrednost. Pri razpisu javnega naročila je predmet naročila celotna vrednost predvidene investicije. Investicije ni mogoče deliti zato, da bi se izognili javnemu naročilu. Javni razpis se objavi v Uradnem listu Republike Slovenije. Tako je tudi občina Cerklje namero o oddaji javnega naročila objavila v javnem razpisu v Uradnem listu RS, št. 3/00.

Ko naročnik zbere ponudbe, se odloči za izbiro kandidata. Pri izbiri upošteva določena merila. V večini primerov so merila najnižja cena in ekonomske ugodnosti ponudbe. Odpiranje ponudbe je javno. Pri odpiranju ponudbe se piše zapisnik, ki ga prejmejo vsi ponudniki, ki so oddali ponudbo.

Nato naročnik pripravi poročilo o oddaji naročila, ki ima podatke tudi o izbranem ponudniku in ga pošlje vsem ponudnikom.

Po preteku roka za pritožbo, naročnik z izbranim ponudnikom sklene pogodbo o izvedbi del.

Velikost investicije je bila v investicijskem programu določena na podlagi študije izvedbe o nameravani investiciji. V investicijski dokumentaciji je bila določena normativna cena 123.838.000 SIT za gradbena dela in skupna normativna cena za celotno investicijo 207.905.000 SIT, vrednost ne vključuje davka na dodano vrednost. Velikost športne dvorane je 2.746 m², velikost telovadne površine pa je 1917 m², ostale površina pa so spremljajoči prostori s tribunami, garderobami, hodniki. Občina je pripravila investicijski program za celotno investicijo, ki vključuje vrednost dokumentacije, zemljišča, gradbena dela in opremo. Ocenjena vrednost večnamenske športne dvorane je bila 340.000.000 SIT.

Občina se je zaradi velike vrednosti objekt odločila v prvi stopnji zgraditi, v drugi stopnji pa je objekt opremila.

V investicijskem načrtu, ki je del investicijske dokumentacije, je vrednost projektov in projektne dokumentacije 67.361.000 SIT, kar predstavlja desetino vrednosti celotne investicije, in sicer večnamenske športne dvorane. Pri tem ugotovimo, da je priprava projektov pomembno in zahtevno delo za vsakega investitorja.

Investicijski dokument poleg strukture opravljenih del obsega tudi plan izgradnje po letih.

Tabela 5: Plan izgradnje po letih

Leto izvedbe	Znesek v SIT	Delež
2000	119.000.000	35 %
2001	187.000.000	55 %
2002	34.000.000	10 %
Skupaj	340.000.000	100 %

Vir: Investicijska dokumentacija (1999, str. ni oštevilčeno)

V tabeli 5 lahko razberemo, kako je občina Cerklje razporedila izgradnjo večnamenske športne dvorane. Največ sredstev je bilo iz občinskega proračuna namenjenih v letu 2001, saj se je gradnja večnamenske športne dvorane začela šele v drugi polovici leta 2000.

Tabela 6: Povzetek investicijskega načrta

Elementi	Investicijska vrednost v SIT	Delež
Gradbena dela	340.000.000	50%
Oprema	132.088.000	19%
Druge storitve	67.361.000	10%
Ostalo	31.457.000	5%
Že vložena sredstva	0	0%
Davek na dodano vrednost	108.472.000	16%
<i>Skupaj investicijska vrednost</i>	<i>679.378.000</i>	<i>100%</i>

Vir: Investicijska dokumentacija (1999)

Iz zgornje 6. tabele je vidno, da so bila največja vrednost gradbena dela, kamor štejemo pripravljala dela, zemeljska dela, gradbena dela, inštalacije in nepredvidena dela. Po vrednosti gradbenih del sledijo stroški opreme, med katero uvrščamo splošno opremo, elektronsko opremo, računalniško opremo, tehnološko opremo in drugo opremo. Pod druge storitve sodijo dokumentacija, nadzor in drugo. Pod ostalo uvrščamo odkup zemljišč in drugo. Davek na dodano vrednost pa je izračunan na gradbena dela, opremo, druge storitve, že vložena sredstva in ostalo. Davek na dodano vrednost znaša 16 % celotne vrednosti investicije.

Občina Cerklje je na začetku gradnje večnamenske športne dvorane predstavila financiranje iz občinskega proračuna in proračuna Republike Slovenije. Tako naj bi financirala večji del iz lastnih sredstev, in sicer iz občinskega proračuna, ter s sofinanciranjem proračuna Republike Slovenije. Na podlagi izračuna pripadajočih sredstev za sofinanciranje pripada občini 30 % delež iz sredstev proračuna Republike Slovenije, kot je predstavljeno v spodnji tabeli. Na koncu pa je bila večnamenska športna dvorana financirana samo iz lastnih sredstev, več bom predstavila v nadaljevanju.

Tabela 7: Delež sofinanciranja proračuna Republike Slovenije

Nosilci investicij	Vrednost investicije po projektu v SIT	Delež
Občina	238.000.000	70%
Proračun RS	102.000.000	30%
Skupaj	340.000.000	100%

Vir: Ministrstvo za finance, Program ukrepov in investicij (1999, str. ni oštevilčeno)

Tabela 7 prikazuje Delež sofinanciranja iz proračuna Republike Slovenije za gradnjo večnamenske športne dvorane, ki je bila narejena glede na plan izgradnje, ki ga je pripravila uprava občine.

Na razpis se je prijavilo šest ponudnikov. Najnižjo ceno je ponudilo podjetje SGP Tehnik, d.d., in sicer 387.801.722 SIT ali 14 % več kot je bila ocenjena vrednost. Z izvajalcem gradbenim podjetjem SGP Tehnik, d.d., Škofja Loka je občina Cerklje sklenila pogodbo o izvedbi del, katerih dela so bile usklajene z zakonom o izvrševanju proračuna Republike Slovenije in sprejetim odlokom o proračunu občine in temelji na obligacijskem zakoniku. Pogodba je bila sklenjena na ključ brez podražitve. Občina Cerklje je v Uradnem listu RS, št. 64/00 objavila sklep o izbiri izvajalca.

Temeljni kamen so za športno dvorano položili 2. septembra 2000, v uporabo pa naj bi jo dali za novo leto 2001/2002 in takratna cena investicije je bila 379 milijonov. Prvo leto so iz občinskega proračuna namenili 200 milijonov, preostalo v naslednjem letu. Na slovesnosti so temeljni kamen položili župan občine Cerklje na Gorenjskem Franc Čebulj, takratni minister za šolstvo in šport Lovro Šturm, državna sekretarka iz ministrstva za šolstvo in šport Angelca Likovič in ravnatelj osnovne šole Davorina Jenka Bogdan Sušnik.

Slika 6: Večnamenska športna dvorana



Vir: Spletna stran občine Cerklje na Gorenjskem (2010, str. ni oštevilčeno)

Pri gradnji športne dvorane pa so se soočali z različnimi problemi, kot sta pomanjkanje uporabnih prostorov za izvajanje pouka, povečanje stroškov izvedbe. Nekateri problemi so ovirali in oteževali delo učiteljev pri učenju in pedagoškem delu. Več o tem je predstavljeno v nadaljevanju.

5.2 POMANJKANJE UPORABNIH PROSTOROV ZARADI IZGRADNJE

Graditi so začeli v začetku septembra. Pedagoški delavci in učenci so se morali prilagoditi težavam, ki so nastali ob gradnji. V tem času so gradili tudi vrtec in otroci iz vrtca so izgubili svoje prostore, zato so se morali preseliti v prostore šole. Večje število učencev in otrok je spremenilo organiziranost prostorov in vse skupaj je zahtevalo veliko prilagajanja. Učence je bilo treba seznaniti z pravili o gibanju v šoli glede na otroke iz vrtca, obsegu gibanja v okolici šole in o prepovedi gibanja okoli gradbišča. Vodilno vlogo je imel ravnatelj šole, ob pomoči pedagoških in drugih delavcev. Ena izmed možnosti je bila tudi dvoizmenski pouk, vendar se zanj ravnatelj ni odločil, druga možnost pa je bila najem prostorov. Odločitve za najem prostorov je sprejemal ravnatelj sam.

Problem pomanjkanja prostorov so rešili z najemom dveh prostorov v župnišču v občini Cerklje in učilnice na podružnični šoli v Zalogu. V dveh prostorih sta dve pedagoški delavki opravljali svoje delo. Pouk je bil za učence v teh prostorih otežen, saj prostora prvotno nista bila namenjena izvajanju pouka. Pomanjkovalo je pripomočkov, vendar z dobrim vodenjem ravnatelja in z optimizmom pedagoških delavcev je pouk dve šolski leti lahko normalno potekal. En razred učencev pa so preselili na podružnično šolo v Zalog, ki so jo učenci nižjih razredov že obiskovali. Ravnatelj je bil vodja pedagoških delavcev in tako je

imel ravnatelj sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja pedagoških in drugih delavcev za doseganje želenih ciljev. Ravnatelj si je na osnovi svojih izkušenj v pedagoškem delu pridobil nekaj temeljnih sposobnosti, ki jih sedaj kot vodja zavoda lahko uporablja.

Pri vsakem vodji pa je pomembna pripravljenost za komunikacijo s pedagoškim delavcem in udeleženci v problemu. Kot sem omenila, je veliko odvisno od vodje, ki ureja razporeditve, zna prisluhniti pedagoškim delavcem v težavah in odloča o najboljši možnosti rešitve problema.

5.3 KOMUNIKACIJA MED OSNOVNO ŠOLO IN FINANCERJEM PROJEKTA – OBČINO CERKLJE NA GORENJSKEM

Komuniciranje je pomembno pri vseh človekovih dejavnostih, še posebno na delovnem mestu. Prav od komunikacije je odvisen medsebojni odnos ljudi v organizaciji.

»Komunikacija je prenos informacij med oddajnikom in sprejemnikom s pomembnimi simboli. To je način izmenjave idej, stališč, vrednot, mnenj in dejstev.« (Možina, el. at 1994, str. 560)

Ob pomoči komunikacije managerji v organizaciji izvršujejo funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Poleg tega ima komunikacija pomembno vlogo pri odločanju, pri medosebni in informacijski vlogi. Prav tako ravnatelj kot manager zavoda veliko delovnega čas porabi za komunikacijo s pedagoškimi in drugimi delavci, učenci, starši učencev in drugimi uradniki zunaj zavoda. Komunikacija lahko poteka neposredno s človekom ali pa posredno preko pošte ...

Seveda pri komuniciranju lahko naletimo na ovire in za uspešno komuniciranje je pomembno, da te ovire prepoznamo. Poznamo organizacijske in individualne ovire komuniciranja, ki sem med seboj lahko prekrivajo. Povzela sem jih po Možini, el. at. (1994, str. 570)

Pri organizacijskih ovirah poznamo naslednje ovire:

- *Struktura* – kadar v komunikacijskem odnosu kdo zavzame višji položaj kot drugi. Pogosto se zgodi v organizacijah z več ravnmi in sta oddajnik sporočila in sprejemnik sporočila oddaljena.
- *Specializacija* – kadar je znanje bolj specializirano in strokovno in se uporabljajo okrajšave in posebni izrazi, ki niso znani ljudem iz drugih področji.
- *Različnost ciljev* – vodstvo in zaposleni v organizaciji imajo različne cilje. Različne cilje imajo lahko tudi udeleženci v skupnem projektu.
- *Statusni odnos* – gre za položaj posameznika v skupini, organizaciji, zavodu ... Status je lahko pomembna ovira za uspešno komuniciranje, ker managerji preslišijo stvari, ki jih ne želijo slišati, in vpliva na posredovanje informacij.

Druge ovire pa so individualne in so težave, ki jih imajo managerji pri komunikaciji z drugimi, in sicer:

- *Nasprotujoče si predpostavke* – v komunikaciji so besede lahko večpomenske in pomen si lahko sprejemnik razlaga drugače, kot je oddajnik predvideval.

- *Semantika* – gre za preučevanje načinov uporabe besed in njihovih simbolnih pomenov. Neuspešna komunikacija je lahko zaradi napačne interpretacije besed.
- *Čustva* – kadar v komunikacijo vpletamo tudi čustva, takrat čustva vplivajo na sporočilo in če so ta čustva jasno vpletena v komunikaciji pri oddajniku, bodo vplivala na odgovor sprejemnika.
- Komunikacijske spretnosti – gre za sposobnost komuniciranja. Pomembno je, da se ljudje pri komuniciranju razločno in prepričljivo izražajo, nekateri so dobri poslušalci, čas komuniciranja ...

Ovire pri komuniciranju lahko zmanjšamo, kar pa zahteva nekaj časa in truda. Te ovire lahko premagamo z uravnavanjem pretoka informacij (preveč informacij, osredotočimo se na prioriteta sporočila), spodbujanje povratnih informacij (preverjanje, če je bilo sporočilo pravilno razumljeno), uporaba preprostega jezika, aktivno poslušanje, zadrževanje negativnih čustev, uporaba neverbalnih znakov (sporočila, ki jih namesto z besedo izražamo z mimiko, gibi ali položajem telesa) in uporabo neformalnih komunikacijskih poti.

Tudi pri izgradnji športne dvorane je prišlo do ovir med predstavnikoma osnovne šole in občine. Vsaka organizacija je imela zastavljene različne cilje. Vendar te ovire niso bile tako izrazite in so jih z dodatnim pogovorom in prilagajanji uspešno rešili. Dogovorjeni skupni cilj po pogovoru je bil, da bodo z investicijo dosegli posredni družbeni cilj. S sodobnejšo, novo večnamensko športno dvorano so nadomestili staro šolsko telovadnico. Učenci in športni pedagogi osnovne šole imajo sedaj boljše pogoje za izvajanje pouka športne vzgoje. Poleg tega pa je večnamenska športna dvorana namenjena tudi športnim klubom v občini, saj bodo lahko v njej potekale različne športne aktivnosti, klubi pa imajo več možnosti za svoje delovanje.

5.4 POVEČANJE STROŠKOV IZVEDBE PROJEKTA

Izvajalec z investitorjem, ki ga je izbral na javnem razpisu, podpiše gradbeno pogodbo, v kateri je vključen predviden strošek izgradnje projekta – stroški projektiranja, po potrebi raziskav, dodatni stroški izvajalca del, nadzor, ... Stroški izvedbe projekta se pogosto povečajo zaradi neznanja investitorja, kaj pri projektu sploh potrebuje. Poleg tega lahko do dodatnih stroškov privedejo tudi naknadno potrebna dodatna dela zaradi fizičnih in/ali tehničnih omejitev (npr. med izvedbo izkopa se ugotovi, da je zemljišče, na katerem se bo začela gradnja, geološko presenečenje). Svoje potrebe večinoma ugotovi šele med gradnjo ali ob njenem koncu. Vse naknadno ugotovljene potrebe in spremembe v začetku določenih s pogodbo, prinesejo dodatne stroške. Investitor in izvajalec med potekom projekta zanje podpisujeta anekse, ki lahko začetni predvideni strošek investicije močno povečajo.

Pri gradnji večnamenske športne dvorane je prišlo do manjših razlik med vrednostjo v pogodbi in računskimi situacijami. Težave so nastale zaradi slabega vremena in nedorečene pogodbe s podizvajalci. Poleg tega pa se je pokazalo tudi slabo delo projektantov, ki niso predvideli vseh dajatev pri projektu. Zaradi omenjenih vzrokov je bil podpisan aneks k pogodbi. Tako se je vrednost investicije povečala od pogodbene vrednosti po terminskem planu in povečanje vrednosti investicije od pogodbene vrednosti za 0,29 %.

Že ob podpisu pogodbe z najugodnejšim ponudnikom se je vrednost gradnje povečala za 14 % od ocenjene vrednosti, saj je gradbeno podjetje ponudilo ceno 387.801.722 SIT za večnamensko športno dvorano.

V letu 2000 in 2002 je občina ugotovila, da sprejeti proračun ni v skladu z realizacijo. Na podlagi ugotovitev se je župan odločil, da s sklepom razporedi sredstva med investicijskimi odhodki. Razlika med pozneje sprejetim proračunom in realizacijo je bila 15.829.000 SIT ali 13,3 % več od podpisa pogodbe in v skladu s tem sprejetim proračunom. Ob koncu je bila namreč investicija vredna 388.911.000 SIT.

Tabela 8: Zaključni računi

Leto	Realizacija v SIT	Sprejeti proračun v SIT	Realizacija / proračun
2000	134.829.000	119.000.000	113,3%
2001	167.074.000	187.000.000	89,3%
2002	87.008.000	34.000.000	255,9%
Skupaj	388.911.000	340.000.000	114,3%

Vir: Zaključni račun 2000, zaključni račun 2001 in realizacija 30. 6. 2002 (2000, 2001, 2002, str. ni oštevilčeno)

Zgornja tabela prikazuje povečanje oz. zmanjšanje stroškov glede na sprejeti proračun občine Cerklje na Gorenjskem. Največja odstopanja so bila v letu 2002, ko je bilo odstopanje za 155,9 %. Glede na to, da je v letu 2001 sprejela večji proračun, kot so bila pozneje porabljena sredstva, je bila ob zaključku gradnje realizacija za 14,3 % od sprejetega proračuna za obdobje treh let.

Gradnja pa naj bi bila sofinancirana tudi iz proračuna Republike Slovenije. Republika Slovenija naj bi zagotovila 102.000.000 SIT. Občina je v skladu z veljavno zakonodajo vlagala zahteve in dokaze za upravičenost do sofinanciranja gradnje. Problem je nastal pri pridobivanju soglasja od Ministrstva za finance. Pred začetkom gradnje namreč niso bila pridobljena vsa potrebna soglasja in zato je Ministrstvo za finance zavrnilo vlogo in ni izdalo soglasja k investiciji.

Pri plačilu so nastali zaostanki. Župan je moral v letu 2002 predlagati občinskemu svetu rebalans proračuna in spremeniti program sprejetih investicij v letu 2002.

5.5 PROSTORI NISO V SKLADU Z NORMATIVI

Navodila, ki jih za izgradnjo osnovne šole izda Ministrstvo za šolstvo in šport, vključujejo tudi prostore za športno vzgojo. Na podlagi omenjenih navodil morajo uslužbenci na občini pripraviti investicijsko dokumentacijo in se pozneje prijavijo na razpis Ministrstva za šolstvo in šport za sofinanciranje investicij gradnje objektov za izobraževanje.

Potreben vir informacij o investiciji je bila investicijska dokumentacija. Najprej so naredili idejni načrt. Glavni okviri investicije pa so bili načrtani v dokumentu identifikacije investicijskega projekta. Pri tem se je pojavlja več možnosti izvedbe športne dvorane. Odločali so se o velikosti dvorane, namenu. Glavni cilj športne dvorane pa je bil urediti prostor, ki bi služil za športno in kulturno življenje občanov, med katere sodijo tudi učenci osnovne šole.

Potekala so tudi usklajevanja za posamezne vrste športnih in kulturnih objektov. Po premisleku so se odločili, da je treba upoštevati normative, ki jih ima ministrstvo predpisano za gradnjo posameznega objekta. Posledica neskladja z normativi je, da objekt ni bil sofinanciran iz proračuna Republike Slovenije.

Kot sem omenila, sofinanciranja s strani proračuna Republike Slovenije pri tej investiciji ni bilo. Problem je nastal pri pridobivanju soglasja od Ministrstva za finance, saj pred začetkom niso bila pridobljena vsa potrebna soglasja.

Navodila za gradnjo vadbenega prostora

Ministrstvo za šolstvo in šport pripravi razpisno gradivo za graditev osnovnih šol v Republiki Sloveniji. Zadnji del navodil zajema tudi gradnjo prostorov za športno vzgojo za osnovne šole. Izhodišče za pripravo pričujočih smernic za graditev osnovnih šol v Republiki Sloveniji je opredeljeno z veljavno zakonodajo in sicer z: Zakonom o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS št.12/96), Uredbo za oblikovanje javne mreže osnovnih šol in zavodov za vzgojo in izobraževanje otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami ter javne mreže glasbenih šol, Odredbo za ustanavljanje javnih osnovnih šol in zavodov za vzgojo in izobraževanje otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami ter javnih glasbenih šol (Ur.List RS 16/98), Odredbo o normativih in standardih v osnovnih šolah (Uradni list RS št. 37/97), učnim načrtom ter predmetnikom.

Osnovni razlogi za investicijo slonijo na podlagah zakona o športu, ki zahteva zagotovitev nadomestnih športnih površin ob izgubi oz. poružitvi obstoječih. Ob tem je treba zadostiti zakonskim določilom in normativom na področju osnovnošolskega prostora za izvajanje programa devetletke in dvigu kakovosti dela in varnosti uporabnikov šolskih športnih površin.

Kot je zapisano v navodilih: »Načrtovanje šolskih objektov je interdisciplinarni proces, ki mora poleg strokovnjakov različnih strok vključiti tudi uporabnike šolskega prostora, saj nikakor ni dopustno, da bi zasnova šolske stavbe vplivala na izvajanje učnega procesa, temveč nasprotno.« (Plesnjak, Urbanc, 2007, str. 1).

Sodobna tehnologija v gradbeništvu omogoča, da je poudarek pri investiciji v osnovni šoli v bodoče na kakovosti šolskih prostorov in ne več toliko na kvantiteti šolskih zgradb.

Vsako posamezno stopnjo načrtovanja gradnje šole ali prostorov za športno vzgojo je treba pozorno obdelati in tako bo mogoča racionalna gradnja šolskega prostora. Pri tem so pomembne naslednje stopnje: planiranje šolske mreže, programiranje posamezne investicije in opredelitev lokacije, načrtovanje zagotavljanja finančnih virov, projektiranje, izgradnja in opremljanje. Pri večjih investicijah morajo investitorji izvesti javni natečaj.

Navodila zajemajo načrt prostora celotnega šolskega zemljišča, ki obsega zemljišče pod stavbo, gospodarsko dvorišče, šolsko dvorišče z igriščem ali brez, šolski vrt – praktični pouk, dostopne in zelene površine ter športna igrišča. V tem delu se bom osredotočila na

športna igrišča. Športna dvorišča so zunanji prostor za izvajanje pouka športne vzgoje in vadbeni prostor.

Navodila, ki opredeljujejo prostor za športno vzgojo za osnovno šolo, določajo minimalne tehnične pogoje za prostor in opremo športnih prostorov v osnovni šoli. Šolski športni prostor predstavlja pokrite in nepokrite športne površine. Pri tem se velikokrat srečamo z izrazom vadbeni prostor – opremljen prostor ali površina, kjer vadbeni skupina (skupina učencev in pedagog) izvajajo pouk športne vzgoje, eno ali več različnih vsebin.

Šolski športni prostor sestavljajo naslednji prostori:

- a. prostori za izvajanje pouka, ki zajema:
 - vadbeni prostor, kjer športni pedagog izvaja predmet športne vzgoje za učence, in so različni po namenu;
 - shranjeni prostor za shranjevanje orodja;
 - sodniška niša, ki je prostor zunaj tekmovalnega območja, kjer je pregled na celotno tekmovališče;
 - studio ob plesni delavnici;
 - prostor za športnega pedagoga, ki hkrati služi kot prostor za prvo pomoč in garderoba za učitelje razrednega pouka.
- b. spremljajoči prostori, ki zajemajo:
 - sanitarni blok in
 - prostor za čistila.
- c. komunikacije, sem sodijo hodniki, ki povezujejo športne prostore z ostalimi šolskimi prostori, in prostor za gledalce, ki omogoča ogled prireditev.

Pri izgradnji vadbenih prostorov ministrstvo za šolstvo in šport predpisuje število vadbenih prostorov, ki so odvisni od: števila oddelkov na šoli, števila otrok v razredih, števila ur športne vzgoje tedensko, števila vadbenih skupin in tedenske zasedenosti vadbenega prostora.

Tabela 9: Izračun potrebnega števila vadbenih prostorov za osnovno šolo

ŠOLA		1. do 5. RAZRED			6. do 9. RAZRED			VADBENI PROSTOR		
ŠT. ODDELKOV	ŠT. UČENCEV	ŠT. ODDELKOV	ŠT. VS	ŠT. UR/TEDEN	ŠT. ODDELKOV	ŠT. VS	ŠT. UR/TEDEN	SKUPAJ UR/TEDEN	VP	IZBIRA
	PO 28		enotna sk.	3 ure/teden		20 učencev	3 ure/teden			
3	84	3	3	9				9,00	0,30	1 MVP
6	168	5	5	15	1	1,4	4,2	19,20	0,64	1
9	252	5	5	15	4	5,6	16,8	31,80	1,06	1
12	336	7	7	21	5	7	21	42,00	1,40	2
15	420	8	8	24	7	9,8	29,4	53,40	1,78	2
18	504	10	10	30	8	11,2	33,6	63,60	2,12	2
21	588	12	12	36	9	12,6	37,8	73,80	2,46	3
24	672	14	14	42	10	14	42	84,00	2,80	3
27	756	15	15	45	12	16,8	50,4	95,40	3,18	3
30	840	16	16	48	14	19,6	58,8	106,80	3,56	4
33	930	18	18	54	15	21	63	117,00	3,90	4
36	1008	20	20	60	16	22,4	67,2	127,20	4,24	4

Vir: Navodila za graditev osnovnih šol v Republiki Sloveniji, Ministrstvo za šolstvo in šport RS (2007, str. 64)

Iz zgornje tabele je vidno, da število oddelkov vpliva na površino v okviru športnega standarda. Pri tem pa si lahko pri načrtovanju gradnje vadbenih prostorov pomagajo s formulo, ki omogoča izračunati število vadbenih prostorov. Število vadbenih prostorov pa

določa tudi ostale spremljajoče prostore, komunikacije in normativno površino, ki pripada šoli.

Slika 7: Formula za izračun števila vadbenih prostorov

Formula za izračun:	
1. do 5. razred =	št. VS 1
6. do 9. razred =	st. oddelkov $\frac{28 \text{ učencev}}{20} = \text{št. VS 2}$
$(\text{VS1} + \text{VS 2}) \times 3 = \text{št. ur na teden}$	
$\frac{\text{st.ur na teden}}{30} = \text{št. VP}$	

Vir: Navodila za graditev osnovnih šol v Republiki Sloveniji, Ministrstvo za šolstvo in šport RS (2007, str. 62)

Slika 7 prikazuje formulo po kateri se izračuna, koliko vadbenih prostorov pripada osnovni šoli. Pri tem je pomembno število oddelkov, učencev višjih razredov ter tedensko število ur predmeta športne vzgoje.

»Če se gradi večji objekt, kot ga narekuje šolski športni standard, se določa vrsta in velikost vadbenih prostorov v povezavi z obstoječimi šolskimi in ostalimi športnimi prostori neposredne okolice, oziroma z lokalnim športnim izročilom. V primeru, da skupne površine presegajo normativno izračunane, pomeni višek površin športni standard.« (Plesnjak, Urbanc, 2007, str. 62)

Na število vadbenih prostorov lahko vpliva uporaba prostorov za potrebe vrtca. Tako je tudi večnamenska dvorana v Cerkljah namenjena, tako za potrebe predmeta športne vzgoje osnovnošolcem kot otrokom iz vrtca Murenčki, ki je poleg OŠ Davorina Jenka Cerklje.

Vadbeni prostor pa je treba tudi opremiti. Izbira opreme temelji na izhodišču učnega načrta za predmet športne vzgoje in pomembno je, da zagotavlja kakovostno izvajanje predmeta. Opremo uvrščamo med vzgojno opremo, ki poleg velikosti določa tudi njeno namembnost, in to so osnovni vadbeni prostor, plesna delavnica, namizni tenis, prostor za športne igre, prostor za fitnes ... Poleg tega pa poznamo še športne pripomočke, ki se lahko uporabljajo v različnih prostorih.

Poleg pokritega vadbenega prostora normativi urejajo še nepokrite vadbene površine.

5.6 PODALJŠAN ČAS IZGRADNJE

Gradnja večnamenske športne dvorane se je uradno začela 2. septembra 2000, ko so položili temeljni kamen. Gradnja je potekala po načrtih.

Občinska uprava je pred tem pripravila terminski plan za gradnjo športne dvorane. Pri svojem delu je bila uspešna, saj so odstopanja minimalna glede na dejansko izvedbo investicijskega projekta v primerjavi s terminskim planom.

Gradnja je bila namreč končana do konca junija 2002. Pozneje je bilo treba urediti še zunanjo okolico večnamenske športne dvorane in dokončati še zadnja dela. Malo se je zavleklo pri notranji opreми, saj so morali čakati na soglasje ministrstva za finance.

Z javnim razpisom je bilo izbrano podjetje, ki je dvorano tudi opremilo. V začetku septembra 2002 so dvorano začeli opremljati. Vrednost notranje opreme z davkom je bila 29 milijonov tolarjev. Država je naj sklepu vlade namenila 28 milijonov tolarjev, 20 milijonov tolarjev pa Fundacija za šport za opremo. Občina Cerklje pa je nosila celotno finančno breme gradnje, ki je znašalo 543 milijonov tolarjev.

Čeprav je bila gradnja končana v letu 2002, so večnamensko športno dvorano svojemu namenu predali konec oktobra 2002, torej šoli za pouk športne vzgoje in športnim klubom za njihovo dejavnost.

Uradna otvoritev ob odprtju dvorane je bila šele marca 2003.

5.7 INTERVJU

Z županom občine Cerklje na Gorenjskem

1. V letu 2003 ste uradno odprli večnamensko športno dvorano. Čeprav je od takrat minilo že več let, se verjetno še spomnite, kdaj in kako je padla odločitev za večnamensko športno dvorano?

Od začetka gradnje je preteklo že deset let, spomnim se pa dobro. Za gradnjo večnamenske športne dvorane je odločitev padla že v letu 1998, v začetku mojega drugega županskega mandata in pred drugim mandatom v Državnem zboru.

Na začetku smo pripravili načrt za večnamensko športno dvorano in vezni del z osnovno šolo. Vendar je bil sam projekt večnamenske športne dvorane v prvi varianti večji, predvsem z več tribunami na vzhodnem delu, ne samo na tej sprednji strani. Dvorana je bila bolj prostorna, saj sem jo videl kot možnost trženja, predvsem valet, maturantskih plesov, ... Tako bi bila tržna niša za omenjene in druge namene trženja. Vendar je bila po kriterijih Ministrstvo za šolstvo in šport, predvsem sektor za šport večnamenska športna dvorana prevelika in je bilo potrebno zamišljen projekt zmanjšati.

Obstoječa športna dvorana z veznim delom je stala okrog 540 milijonov tolarjev. Vezni del je bil pozneje namenjen k dodatni izgradnji k tretji stopnji osnovne šole in je bil vreden 120 milijonov tolarjev. Športna dvorana je bila v primerjavi z veznim delom cenovno dokaj ugodna.

Tako smo omenjen projekt približali kriterijem oz. normativom Ministrstva za šolstvo in šport, kar je bila osnova, da smo lahko kandidirali za sredstva iz državnega proračuna za take investicije. Pri tem smo se učili in zaradi tega se je projekt tudi dalj časa pripravljaj. To je bilo ob koncu leta 2000, ob koncu mojega parlamentarnega mandata. Septembra 2000 je minister g. Lovro Šturm položil temeljni kamen za večnamensko športno dvorano in vrtec. Sočasno se je začela tudi gradnja vrtca.

Večnamensko športno dvorano, kot sam projekt, pa so pozneje uporabili tudi za gradnjo drugih športnih dvoran v občinah na Gorenjskem. Saj so športne dvorane v Šenčurju, Naklem, Trziču identične z večnamensko športno dvorano v Cerkljah, ki je bila zgrajena prva.

2. Športna dvorana je zgrajena poleg OŠ Davorina Jenka in jo uporabljajo tudi učenci in športni pedagogi. Kakšno je bilo sodelovanje med občino, kot ustanoviteljico zavoda in šolo?

Večnamenska športna dvorana je po naših ocenah zelo močen člen osnovne šole. V dopoldanskem času večnamensko športno dvorano uporablja šola brezplačno za izvajanje pouka športne vzgoje. Za urejenost in red v tem času skrbijo športni pedagogi. V popoldanskem času pa za večnamensko dvorano skrbi oskrbnik športne dvorane.

S samo šolo in pedagogi ni bilo nobenih težav, bile pa so s takratnim ravnateljem. Imel je namreč svoj pogled in s tem cilje. Potrebno je bilo dalj časa in dodatna komunikacija, da smo prišli do skupnih rešitev.

V začetku so se pojavile težave glede uporabe, reda in sistema. Dvorana je bila delno že obnovljena zaradi nereda in nepazljivosti. Pri tem smo pozvali ravnatelja k boljšemu ravnanju s prostori. Sedaj smo težave uspešno rešili.

3. Večnamensko športno dvorano je občina Cerklje financirala iz lastnega proračuna. Kakšne so bili vzroki, da država ni sofinancirala investicije?

Zgodba okoli športne dvorane je bila zanimiva. Ko je bila državna sekretarka ga. Likovič in minister za šolstvo in šport g. Šturm, se je zadeva malo zakomplicirala. Po njihovi oceni smo z gradnjo začeli prekmalu, kot je bilo po predpisih dovoljeno. Vendar to ni čisto držalo. Kljub temu smo nadaljevali z gradnjo in pozneje dobili sredstva iz državnega proračuna za opremo ter sredstva za gradnjo veznega dela s šolo. Bilo pa je manj, kot smo pričakovali. Financirano je bilo s strani Fundacije za šport. Pri načrtovanju tretje stopnje osnovne šole je bil večji prostor namenjen za knjižnico, vendar ta prostor sedaj uporablja šola za učilnico.

Kasneje pa smo se odločili za gradnjo knjižnice v osnovni šoli, ki je bila večja od dotedanje knjižnice ter bila namenjena za učence in pedagoge. Omenjena knjižnica je bila v celoti financirana iz proračuna Republike Slovenije.

4. Kakšen je bil vaš cilj ob začetku investicije, ste z investicijo zadovoljni in ste z njo dosegli cilj, ki ste ga zastavili?

Cilj je bil začetek uvajanja devetletke in potrebna večnamenska športna dvorana v novoustanovljeni občini. Stara telovadnica je bila namreč premajhna in dotrajana, neprimerna za izvajanje predmeta športne vzgoje za učence osnovne šole in ni zagotavljala možnosti rekreacije mladih občanov v popoldanskem času.

Danes se dvorana v popoldanskem času tudi tržno uporablja za koncerte, potrebe športnih in drugih društev v občini ... Presenetilo me je, da je večnamenska športna dvorana zasedena tudi v popoldanskem času, kar pri načrtovanju nisem predvidel.

Izgradnja večnamenske športne dvorane je dosegla zastavljene cilje.

Z ravnateljico OŠ Davorina Jenka Cerklje na Gorenjskem

1. Z vsako pridobitvijo se nastali problemi rešijo in izboljša se delo zaposlenih. Za vas je bila verjetno velika večnamenska športna dvorana velika pridobitev. Kaj menite, da vam je športna dvorana prinesla?

Za šolo in celo občino je bila to zelo velika in lepa pridobitev. Športna dvorana nam omogoča celoten pouk športne vzgoje tudi z več skupinami hkrati, saj se dvorana lahko razdeli na tri dele, poleg »parketnega dela« sta v dvorani še dve manjši telovadnici. Tudi po pouku v njej koristno izkoriščajo svoj prosti čas otroci in učitelji oddelkov podaljšanega

bivanja (OPB). Ker je športna dvorana opremljena tudi s tribunami, se v njej vrstijo najrazličnejši drugi kulturni in zabavni dogodki (sprejem prvošolcev ob začetku šolskega leta, zaključna prireditev – podelitev spričeval, valeta in dogodki, ki jih prireja občina: koncerti različnih glasbenih skupin)

2. Večnamenska športna dvorana je nova. Med šolskim letom se v dopoldanskem času v njej gibljejo učenci vaše šole. Ste od učencev, njihovih staršev dobili kdaj kakšno mnenje glede prostorov, opreme ... ki jih nudi večnamenska športna dvorana?

Učenci in starši so z dvorano zelo zadovoljni, učenci tudi povedo, da jim je všeč, ker smo v pred urah (7.10) uvedli čas za rekreacijo, kjer je vsak dan prisoten tudi eden od učiteljev, ki te otroke tudi usmerjeno vodi skozi uro. Menim, da se nad tako dvorano skoraj ne bi smeli pritoževati. Zelo skrbimo tudi za to, da bi bila dolgo lepo ohranjena.

3. Število učencev se iz leta v leto povečuje. Eden izmed razlogov za gradnjo športne dvorane je bil vse večji vpis otrok v OŠ Davorina Jenka in prostorska stiska. Imate v naslednjih letih v načrtu še kakšne investicije ali pridobitve?

Zaenkrat je v šoli stanje zadovoljivo. V poletnih počitnicah nas čaka le prenova zgornjega hodnika in stopnišča v starem delu šole, kar je bilo potrjeno tudi na Občinskem svetu in sprejeto v proračun za letošnje leto.

Poleg šole imamo tudi vrtec, kjer se prav v tem času končujejo gradbena dela. V jeseni bomo namreč odprli 3,5 novih oddelkov, ki jih moramo še opremiti, kar je za občino tudi zelo velik zalogaj.

S športnima pedagogoma OŠ Davorina Jenka Cerklje na Gorenjskem

1. Bil ste učitelj, ko so imeli učenci predmet športne vzgoje še v stari telovadnici. Se spomnite, kako je potekal pouk v veliko manjšem prostoru?

Včasih je manjši prostor lahko tudi prednost (timsko delo). Pri našem delu to žal ne drži, saj je potreba po gibanju in s tem potreba po velikem prostoru zelo pomembna za otroke. Najbolj moteč v stari telovadnici je bil hrup. Ko je eden od učiteljev razlagal, je druga skupin npr. vadila vodenje z žogo. Včasih pri razlagi nisi slišal niti sebe. Po desetih letih dela v telovadnici, so nama na zdravniškem pregledu ugotovili trajne poškodbe sluha (nizki toni).

2. Velik prostor, oprema ... Z novo pridobitvijo – večnamensko športno dvorano ste odpravili marsikatero težavo. S katerimi težavami ste se soočali pri svojem delu v stari telovadnici?

Ni pomemben samo prostor, pomembna je tudi sama opremljenost prostora z raznimi orodji, pripomočki, rekviziti. Teh je bilo v stari telovadnici žal premalo. Pomembno je tudi, da je zaradi pomanjkanja prostora, sam pouk potekal tudi na hodnikih ter v zdajšnji jedilnici. Stara telovadnica je sprejemala dve vadbeni skupini na pedagoško uro. Število razpoložljivih ur na celotno predmetno in razredno stopnjo je bilo premajhno. Razredno stopnjo smo uvrščali v urnik v telovadnico - vsaj vsak odderek enkrat na teden; preostali dve uri pa so imeli v mali dvorani (jedilnica) ali na hodniku. Da smo izpolnili ta kriterij, je tudi predmetna stopnja eno od treh ur preživela na hodniku. Pozneje smo 5. razrede vozili na bazen ipd.

3. Z novo športno dvorano se je marsikaj spremenilo. Kaj bi lahko izpostavili?

Predvsem število in velikost vadbenih prostorov. To pomeni, da ima celotna šola na razpolago tri večje vadbene prostore, ki se vsaj delno zaščitijo (kar se tiče hrupa) s pregradnima zavesama, ter tudi dve manjši vadbeni enoti v nadstropju. V eni šolski uri, lahko naenkrat poteka športna vzgoja za pet vadbenih skupin (predmetna ena razred + razredna trije razredi). Tukaj ne smemo pozabiti tudi na zunanje površine katere lahko koristimo samo v času lepega vremena.

Seveda pa je tu tudi še športna oprema. S pridobitvijo novih športnih prostorov smo dobili tudi nekaj nove športne opreme, orodij, pripomočkov, ki nam pridejo zelo prav pri našem delu z otroki.

Tudi po pouku lahko učenci koristijo telovadnico na raznih interesnih dejavnostih.

4. Bi obstoječemu objektu še kaj dodali, ga spremenili?

Večnamenska športna dvorana je velika pridobitev in omogoča boljše izvajanje predmeta športne vzgoje. Lahko pa bi pri obstoječem objektu še:

- dodala večje število garderob,
- zgornji prostor balkon (prostor nad malima telovadnicama) je zaenkrat neuporaben – treba ga je zapreti in ponuditi fitnes, klubske prostore, kakšno pisarno,
- prehod v zgornji prostor – balkon je treba zapreti z vrati,
- treba je spremeniti sistem ključev (odpiranje, zapiranje),
- zaščitne stene v telovadnici niso dovolj kakovostne in se hitro uničujejo,
- sam parket v telovadnici postaja preveč mehak in ponekod je tudi luknjast,
- prepovedala bi uporabo smole pri rokometu, saj je ne moreš ustrezno počistiti (smolo uporabljajo pri popoldanskih treningih ter tekmah).

6 PREVERITEV HIPOTEZ

Diplomsko nalogo sem gradila na naslednjih hipotezah:

HIPOTEZA 1: Glede na to, da je ravnatelj poslovni in pedagoški vodja zavoda ravnatelj odloča o spremembi namembnosti prostorov in novi gradnji, ki je namenjena za izobraževanje.

HIPOTEZA 2: Občina je ustanoviteljica zavoda, v tem primeru osnovne šole. Komunikacija med predstavnikom osnovne šole in predstavnikom občine je pomemben dejavnik pri odločanju.

HIPOTEZA 3: Šole za gradnjo novih prostorov, zaradi velikega finančnega zalogaja, pogosto prejme sredstva preko javnih razpisov.

Preverjanje hipoteze 1:

Ravnatelj je poslovni in pedagoški vodja zavod v skladu s predpisi in ustanovitvenim aktom. Občina je ustanoviteljica zavoda in zavod je ustanovljen na podlagi ustavnega akta. Občina je tista, ki iz lastni sredstev ali državnega proračuna financira obnovo in izgradnjo novih prostorov. Za izgradnjo novih prostorov je treba pridobiti potrditev za gradnjo s strani sveta šole in ravnatelja, nato pa se o sami izvedbi odloča župan in njegovo odločitev mora potrditi občinski svet. Tako se ravnatelj brez občine ne more odločiti za gradnjo novih in dodatnih prostorov. Seveda pa je pomembno sodelovanje med predstavnikom zavoda, ki je ravnatelj, in predstavnikom lokalne skupnosti županom. Kot je bilo povedano v enem izmed intervjujev, je odločitev za gradnjo večnamenske dvorane padla že v letu 1998. Seveda pa se je moral z odločitvijo župana strinjati tudi občinski svet. Občinski svet je namreč najvišji organ odločanja o vseh zadevah v okviru pravic in dolžnosti občine.

V tem primeru se hipoteza zavrže, saj ravnatelj o novi gradnji in spremembi namembnosti sam ne more odločati. Kot lahko razberemo ima veliko vlogo pri odločanju o gradnji župan občine s potrditvijo občinskega sveta.

Preverjanje hipoteze 2:

Bistven del pri funkciji odločanja je komunikacija. »Komunikacije je prenos informacij med oddajnikom in sprejemnikom s pomembnimi simboli. To je način izmenjave idej, stališč, vrednot, mnenj in dejstev.« (Možina, el. at 1994, str. 560)

Z uspešno komunikacijo dosežemo različne poslovne uspehe, vpliva na sprejete odločitve in je pomembna v vsakdanjem življenju.

Ob neuspešni komunikaciji lahko naletimo na različne težave, ki ovirajo delo in podaljšajo čas do odločitve. Seveda so te ovire različne in so odvisne od navzočih. Prav tako je prišlo med predstavnikom zavoda in predstavnikom občine do nesporazuma. Vsaka organizacija je imela svoje, drugačne cilje. Potrebovali so vse več časa in dodatna srečanja, da so prišli do skupnih ciljev. V začetku uporabe večnamenske športne dvorane so se pojavile manjše težave glede urejenosti prostorov, a so se z uspešno komunikacijo ravnatelja zavoda in župana uspešno odpravile.

Seveda te ovire niso bile tako izrazite in so jih z dodatnimi pogovori, prilagajanji uspešno rešili.

Hipoteza se delno potrdi. Po dodatnih pogovorih, sta ravnatelj in župan prišla do skupnih ciljev. S pravim načinom komunikacije, bi lahko hitreje prišli do rešitve problema.

Preverjanje hipoteze 3:

Glavni povod za izgradnjo večnamenske športne dvorane je bil vse številčnejši vpis otrok v osnovno šolo. Poleg tega pa so bili prostori dotrajani in premajhni. Ob vsaki večji gradnji objekta v občini je zaželeno, da sofinancira države. Najprej je treba po navodilih, ki jih pripravi Ministrstvo za šolstvo in šport, pripraviti investicijsko dokumentacijo in se prijaviti na razpis Ministrstva za šolstvo in šport za sofinanciranje šolskih investicij. Ob tem pa je treba pridobiti vsa zahtevana soglasja.

V primeru, da niso izpeljane vse zahteve, sofinanciranja ni. Tako je bilo tudi pri omenjeni večnamenski športni dvorani. Eden izmed razlogov je bil tudi ta, da so športno dvorano začeli graditi predčasno. Stroške gradnje je morala kriti občina sama iz občinskega proračuna. Sredstva iz sofinanciranja pa so pozneje prejeli za opremo teh prostorov.

Hipotezo zavržemo, saj občina ni prejela sredstev za sofinanciranje pri gradnji večnamenske športne dvorane. Občina jo je morala financirati iz lastnih sredstev – občinskega proračuna.

7 ZAKLJUČNE UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Odločanje je proces reševanja problema. Z reševanjem problema imamo določen cilj, ki ga lahko dosežemo, ko se odločimo za eno izmed različnih možnosti oz. alternativ. Odločanje se prepleta v vseh funkcijah managementa in managerji oz. odločevalci so tisti, ki se odločijo za prave odločitve. Tako je odločanje le ena izmed nalog managerjev. Običajno managerji tej nalogi namenijo le majhen del svojega časa, toda sprejemanje pomembnih odločitev je posebna naloga, saj je od sprejetih odločitev odvisna prihodnost organizacije ... Učinkovit manager odločitve sprejema v sistematičnem procesu, z jasno zastavljenimi cilji in po določenem zaporedju.

Za uspešne odločitve si pomaga s funkcijami odločanja. Za organizacijo je pomembno, da manager sprejme učinkovite odločitve. Vsaka odločitev ima določene posledice, te lahko boljše ali slabše dosežejo zastavljene cilje. Odločitve in njihove posledice so odvisne od različnih dejavnikov, ki jih manager pozna, vendar nanje ne more vplivati. Odločanje managerjev je lahko negotovo in odločitve tvegane.

Glede na izbrana načela je odvisno, na kakšen način se odločitve sprejemajo in kako se z odločitvijo reši nek problem. Vsako izmed načel pa ima prednosti in slabosti izbranega načela odločanja. Izbira načela odločanja je odvisna od organizacije same ali gre za individualno, skupinsko ali organizacijsko odločanje.

Tako se tudi v javnem zavodu, ki je del javnega sektorja, sprejemajo odločitve, ki pripomorejo k boljšim pogojem dela zaposlenih. V osnovni šoli vlogo managerja prevzame ravnatelj, ki poleg funkcije pedagoškega vodje zavoda, organizira, načrtuje in vodi delo šole ter odgovarja za strokovno vodenje zavoda, sodeluje z lokalno skupnostjo ali državo, ki je ustanoviteljica javnega zavoda.

Sodelovanje predstavnikov osnovne šole – ravnatelja in občine je bilo kakršno tudi v primeru osnovne šole Davorina Jenka Cerklje, ki sem jo predstavila kot primer. Omenjena osnovna šola se je začela soočati z različnimi problemi, kot so prostorska stiska, dotrajanosti prostorov predvsem pa vse večje število vpisanih učencev v zavod. Šola je predlagala občini gradnjo nove športne dvorane. Občina pa je njihov predlog sprejela in začela pripravljati investicijski program. V tem času se je takratni ravnatelj odločil, da bo za začasno izvajanje predmeta športne vzgoje uporabil dvorano in hodnik šole.

Občina je morala investicijo vključiti v proračun občine, saj je bilo treba zagotoviti vire financiranja za investicijo. Ker pa so večnamensko športno dvorano gradili več let, so načrt razvojnih programov opredelili po letih gradnje in določili začetek investicije. Po sprejetju proračuna se je začel odprt postopek javnega naročila in javno naročilo je bilo objavljeno v Uradnem listu RS. Občina je prejela šest ponudb. Izbrali so najugodnejšega ponudnika.

Tako se je gradnja večnamenske športne dvorane začela s položitvijo temeljnega kamna 2. septembra leta 2000.

Med gradnjo večnamenske športne dvorane so se pojavili naslednji problemi:

- *pomanjkanje uporabnih prostorov za izvajanje pouka v osnovni šoli* – zaradi gradnje novega objekta se je moral ravnatelj odločiti za najbolj ugodno rešitev. Na voljo je imel več možnosti, a izbral je najem prostorov v okolici šole. Čeprav je bilo delo omejeno, zaradi pomanjkanja pripomočkov, se je med šolskim letom pokazalo, da je se je odločil za najbolj učinkovito možnost.
- *komunikacija med osnovno šolo in financerjem projekta - občino* – pred začetkom gradnje je prišlo do manjšega nesporazuma med predstavnikom šole in predstavnikom občine. Vsaka organizacija je imela različne cilje. Glavni cilj šole je bil, da bi učenci in športni pedagogi izvajali predmet športne vzgoje v bolj opremljenih, večjih prostorih in da bi imeli pedagogi boljše pogoje za delo. Predstavniki občine pa so želeli dvorano, ki jo bo možno uporabljati za popoldanske dejavnosti občanov in tržno. Po dodatnih pogovorih in prilagajanjih so nesporazum uspešno rešili.
- *povečanje stroškov izvedbe projekta* – stroški investicije so se zaradi vremenskih razmer in nedorečene pogodbe s podizvajalci povečali. S podpisom aneksov k pogodbi so uredili na novo nastale stroške. Že ob podpisu pogodbe z izbranim gradbenim podjetjem se je vrednost izgradnje povečala za 14 % od ocenjene vrednosti, saj je gradbeno podjetje ocenilo večjo vrednost izgradnje. Poleg tega občina ni dobila sredstev za investicije iz proračuna RS, kar pred začetkom gradnje niso bila pridobljena ustrezna vsa soglasja. Iz državnega proračuna je bila pozneje sofinancirana oprema za večnamensko športno dvorano.
- *prostori niso v skladu z normativi* – normative za gradnjo športnih dvoran izda Ministrstvo za šolstvo in šport in ker investicijska dokumentacija ni bila v skladu z normativi Ministrstva za šolstvo in šport, projekt ni bil financiran iz državnega proračuna. Problem je nastal pri pridobivanju soglasja od Ministrstva za finance, saj pred začetkom del niso bila pridobljena vsa potrebna soglasja. Potekala so tudi usklajevanja za posamezne vrste športnih in kulturnih objektov, glede velikosti, namena.
- *podaljšan čas gradnje* – gradnja večnamenske športne dvorane je bila končana v začetku leta 2002. Svojemu namenu jo je občina šoli za pouk športne vzgoje in športnim klubom predali šele konec oktobra 2002. Malo se je zavleklo pri notranji opremi, saj so morali čakati na soglasje Ministrstva za finance. Poleg tega pa je bilo treba urediti še zunanjo okolico večnamenske športne dvorane in dokončati dela.

Večnamensko športno dvorano so konec oktobra 2002 začeli uporabljati športni pedagogi osnovne šole za izvajanje pouka športne vzgoje ter športna društva v občini.

Ob koncu diplomske naloge pa sem svoje trditve pomena nove večnamenske športne dvorane podkrepila še z intervjuji z ravnateljico osnovne šole Davorina Jenka, županom Občine Cerklje na Gorenjskem in športnima pedagogoma, ki sta predmet športne vzgoje izvajala v stari telovadnici in sedaj v novi. Prav športna pedagoga sta lahko najbolj občutila prednosti, ki jih je prinesla nova večnamenska športna dvorana. Poleg tega je večnamenska športna dvorana prinesla tudi mnogo več možnosti za rekreacijo mladih občanov in športnim društvom v občini.

Pri gradnji večnamenske športne dvorane bi že z dodatnimi srečanji in boljšo komunikacijo odpravili težave, ki so med gradnjo nastali. Če bi se investicija pred začetkom gradnje bolje predvidela, se stroški izvedbe ne bi povečali. Poleg tega bi morala občina pridobiti vsa ustrezna soglasja, da bi že prej lahko dobila sredstva iz državnega proračuna.

Vsaka dobro zasnovana sprejeta odločitev v realnosti poteka drugače, kot je bilo sprava pričakovano. Pomembno je, da se odločitev med uresničevanjem lahko preoblikuje.

VIRI IN LITERATURA

Knjige

1. BILOSLAVO, Roberto (1999) Metode in modeli za management. Visoka šola za management v Kopru, Ljubljana.
2. DRUCKER, Peter (1990) O managementu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2004.
3. DRUCKER, Peter. Managing the Nonprofit Organisation, Principles and practices, New York.
4. HAMMOND, John S., RALPH L. Keeney in Howard Raiffa (2000) Pametne odločitve. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
5. MOŽINA S., KAVČIČ B., TAVČAR M., PUČKO D., ŠTEFAN I., LIPIČNIK B., GRIČAR J., REPOVŽ B., VIZJAK A., VAHČIČ A., RUS V., BOHINC R. (1994) Management. Radovljica.
6. PEČAR, Zdravko (2004) Management v javnem sektorju. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
7. PRAŠNIKAR, Janez in DEBELJAK, Žiga (1998) Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
8. SETNIKAR CANKAR S., KLUNA M., ARISTOVNIK A., PEVCIN P. (2008) Ekonomika javnega sektorja s proračunskim financiranjem. Fakulteta za upravo. Ljubljana.
9. TAVČAR, I. Mitja (1996) Razsežnosti managementa, Ljubljana.
10. TAVČAR, I. Mitja. (2006) Strateški management nepridobitnih organizacij. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
11. VIRANT, Grega (2004) Pravna ureditev javne uprave. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
12. VERBIČ, Dušan (2003) Management v samoupravni lokalni skupnosti. Maribor.

Članki v reviji

13. D. Z. (2000) Položili so temeljni kamen. Gorenjski glas, 2000, št. 70, str. 5.
14. ŠUBIC, Simon (2000) V osmih dneh kar dve pogodbi o gradnji. Odmevi izpod Krvavca, št. 4, str. 3.
15. ŠUBIC, Simon (2001) V Cerkljah veliko gradijo. Odmevi izpod Krvavca, št. 1, str. 7.
16. ŠUBIC, Simon (2001) Občina se utegne znajti v denarnih škripcih. Odmevi izpod Krvavca, št. 2, str. 2, 3.
17. ŠUBIC, Simon (2002) Jeseni bo otvoritev športne dvorane. Odmevi izpod Krvavca, št. 3, str. 2, 3.
18. ŠUBIC, Simon (2002) Slavnostno odprtje dvorane šele po volitvah. Odmevi izpod Krvavca, št. 4, str. 2, 3.
19. ŠUBIC, Simon (2003) Proračun je sprejet. Odmevi izpod Krvavca, št. 1, str. 3.
20. ŠUBIC, Simon (2003) Dvorana je sedaj tudi uradno odprta. Odmevi izpod Krvavca, št. 2, str. 8, 9.
21. J.G., T.D. (2005) Prof. dr. Gortan Resinovič, 70-letnik. Delo, 2005, št. 17, str. 21.
22. Domplan d.d. Kranj. Investicijska dokumentacija. Kranj, 1999
23. Ministrstvo za finance, Program ukrepov in investicij (1999)
24. SUŠNIK Bogdan (2009) Letno poročili 2008/2009 OŠ Davorina Jenka Cerklje na Gorenjskem.

25. BOŽIČ MOČNIK Damijana (2009) Letni načrt Osnovne šole Davorina Jenka Cerklje na Gorenjskem šolsko leto 2009/10.

Predpisi

26. Zakon v sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS). Ur.l. RS, št. 56/2002, 72/2003.
27. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI). Ur.l. RS, št. 12/1996, 23/1996, 65/2009.
28. Zakona o osnovni šoli (ZOsn). Ur.l. RS, št. 12/1996, 81/2006, 102/2007.
29. Zakon o javnih naročilih (ZJN-1). Ur.l. RS, št. 39/2000, 36/2004.
30. Uradni list RS, št. 3/00, Ljubljana, 2000.
31. Uradni list RS, št. 64/00, Ljubljana, 2000.

Viri z interneta

32. Božič Močnik, D. (2010) Publikacija za šolsko leto 2009/2010. Dosegljivo na:
»http://www.osdj-cerklje.si/uploads/file/Publikacija_OS_Cerklje_net.pdf«
25.3.2010.
33. Gričar, Jože. (2010) Informacije in informacijski
Dosegljivo na:
»http://fov.pelhan.net/MVI/2_letnik/Poslovni_informacijski_sistem/Poslovni_informacijski_sistem/PIS/Gricar/ZAS-IS.DOC« 5.4.2010.
34. Ravnatelj v OŠ (2010)
Dosegljivo na: »<http://www.mojaizbira.si/vsebina/poklic.htm?p=350>« 20.3.2010.
35. Plesnjak, M., Urbanc, J. Navodila za gradnjo osnovne šole v Republiki Sloveniji –
razpisno gradivo Ministrstva za šolstvo in šport RS (2007)
Dosegljivo na:
»http://www.mss.gov.si/fileadmin/mss.gov.si/pageuploads/razpisi/investicije/inv_6_navodila_OS.pdf« 20.4.2010.