

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA UPRAVO

Diplomsko delo

**PROBLEMATIKA OBVLADOVANJA KRIZNIH
RAZMER NA PRIMERU ŠOLE**

Mateja Merc

Ljubljana, september 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO

DIPLOMSKO DELO

**PROBLEMATIKA OBVLADOVANJA KRIZNIH RAZMER NA
PRIMERU ŠOLE**

Kandidatka: Mateja Merc

Vpisna številka: 04040035

Študijski program: Univerzitetni študijski program Uprava prva stopnja

Mentor: Izr. prof. dr. Primož Pevcin

Ljubljana, september 2013

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Mateja Merc, študentka univerzitetnega študijskega programa Uprava prva stopnja, z vpisno številko 04040035, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: »Problematika obvladovanja kriznih razmer na primeru šole«.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je priloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, 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 pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala 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 katerimi so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- 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 dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Tatjana Mirt Kavšek

Ljubljana, 2013

Podpis avtorice:

POVZETEK

Ko se je kriza začela, se verjetno marsikdo ni zavedal, kako močno nas bo prizadela in koliko različnih, strogih in posledično nepriljubljenih varčevalnih ukrepov bo treba sprejeti, da bomo lahko obvladali nastale krizne razmere in na koncu tudi uspešno premagali krizo. Zato je zelo pomembno, da so management in zaposleni v posamezni organizaciji sposobni prepoznati simptome in vzroke krize ter s pomočjo različnih analiz in raziskav sprejeti ukrepe, s katerimi bodo nastalo krizno situacijo lahko premagali. To so morali storiti tudi v šolah, saj tudi njim kriza ni prizanesla. Za izvedbo diplomskega dela sem proučila veliko različne literature s področja krize in kriznega managementa. Opravila sem tudi neposreden pogovor s predstavniki dveh izbranih šol s področja srednješolskega izobraževanja in tako iz prve roke izvedela, kako močno jih je trenutna finančna in gospodarska kriza prizadela ter na kakšne načine jo obvladujejo in premagujejo.

Namen diplomskega dela je bil boljše spoznati področje krize in kriznega managementa ter področje izobraževanja. Raziskati sem želela tudi prakse obvladovanja kriznih razmer v tujini. V analizi pa sem želela prikazati ukrepe, ki sta jih sprejeli izbrani šoli za spopad s krizo ter le-te med seboj primerjati.

S pisanjem diplomskega dela sem tako pridobila veliko novega znanja z obravnavanih področij. Ugotovila sem, da je izrednega pomena, da krizo zaznamo, preden se docela pojavi. Da bi bilo to mogoče, pa je treba imeti ustrezno usposobljen kader. Lažje je namreč krizo preprečiti kot zdraviti. Spoznala sem tudi, da je kriza prizadela praktično vse države Evropske unije in da le-te uporabljajo relativno podobne ukrepe za premagovanje krize. Prek intervjujev s predstavniki izbranih šol sem spoznala, da kriza ni prizanesla niti šolam in da obravnavani šoli uporabljata podobne ukrepe, s katerimi bi krizo premagale. Največji problem pa vsem predstavlja predvsem nižanje plač učiteljem in pomanjkanje sredstev za nakup učnih pripomočkov.

Ključne besede: kriza, krizni management, obvladovanje krize, izobraževanje, sekundarno izobraževanje, varčevalni ukrepi, šola

SUMMARY

CRISIS MANAGEMENT IN THE CASE OF SECONDARY EDUCATION

At the beginning of the financial crisis, many people probably did not realize how much we will be affected and how many rigorous and consequently unpopular austerity measures will be taken, so that we can cope with the crisis situation and in the end successfully overcome it. It is important that the management and other employees of each organization is able to recognize the symptoms and causes of the crisis and through a variety of analysis and research take measures to overcome the current crisis situation. The same had to be done in schools, because the crisis has not spared them neither. In order to carry out diploma work I have examined many different literatures in the field of crisis and crisis management. I have also carried out direct talks with representatives of the two selected schools in the field of secondary education, and so I know first-hand how hard has current financial and economic crisis affected them and in what way they manage and overcome it.

The aim of diploma paper is to understand better the scope of the crisis, and crisis management, and the field of education. I wanted to explore the practices of crisis management abroad. In the analysis, I wanted to get to know the measures adopted by the selected school to deal with the crisis, and later I compared it.

While writing diploma work I also gained a lot of new knowledge in the respective fields. I found out that it is crucial to detect the crisis before it entirely appears. To make this possible, we need to have properly qualified staff. Namely, it is easier to prevent than cure the crisis. I also learned that the crisis has affected virtually all countries of the European Union, and that those using relatively similar measures to overcome the crisis. Through interviews with representatives of selected schools, I realized that the crisis has not spared even schools and that the schools used similar measures in order to overcome the crisis. The biggest problem is the teachers' pay cuts and lack of funds for the purchase of teaching aids.

Keywords: crisis, crisis management, cope whit crisis, education, secondary education, austerity measures, school

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	III
POVZETEK.....	V
SUMMARY.....	VI
KAZALO.....	VII
KAZALO PONAZORITEV	IX
KAZALO GRAFIKONOV	IX
KAZALO SLIK	IX
KAZALO TABEL	IX
1 UVOD	1
2 KRIZA.....	4
2.1 KRIZA IN NJENE ZNAČILNOSTI.....	4
2.2 SIMPTOMI, VZROKI IN POSLEDICE KRIZE.....	6
2.3 REŠEVANJE KRIZNIH RAZMER	9
3 KRIZNI MANAGEMENT	10
3.1 POJEM KRIZNI MANAGEMENT	10
3.2 FAZE KRIZNEGA MANAGEMENTA	11
3.3 POSEBNOSTI KRIZNEGA MANAGEMENTA V ŠOLSTVU	12
4 DEJAVNOST IZOBRAŽEVANJA.....	14
4.1 POJEM IZOBRAŽEVANJA.....	14
4.2 ORGANIZIRANOST IZOBRAŽEVANJA	15
4.3 FINANCIRANJE IZOBRAŽEVANJA.....	15
4.4 IZOBRAŽEVANJE NA SEKUNDARNI RAVNI.....	16
4.4.1 GIMNAZIJSKO IZOBRAŽEVANJE	17
4.4.2 STROKOVNO IN POKLICNO IZOBRAŽEVANJE	17
5 PRAKSA OBVLADOVANJA KRIZNIH RAZMER V TUJINI.....	18
5.1 PRAKSA NA PODROČJU NEPRIDOBITNEGA SEKTORJA V SPLOŠNEM.....	19
5.2 PRAKSA OZIROMA POSEBNOSTI KRIZNEGA MANAGEMENTA NA PODROČJU ŠOLSTVA.....	21
5.3 PODOBNOSTI IN RAZLIKE PRI OBVLADOVANJU KRIZNIH RAZMER V ŠOLSTVU IN OSTALIH NEPRIDOBITNIH DEJAVNOSTIH	22
6 PREDSTAVITEV SREDNJE ŠOLE JOSIPA JURČIČA IN SREDNJE POKLICNE IN STROKOVNE ŠOLE BEŽIGRAD	24
6.1 SREDNJA ŠOLA JOSIPA JURČIČA.....	24
6.2 SREDNJA POKLICNA IN STROKOVNA ŠOLA BEŽIGRAD – LJUBLJANA	25

7	ANALIZA OBVLADOVANJA KRIZNIH RAZMER V SLOVENSKIH ŠOLAH.....	27
7.1	ANALIZA OBVLADOVANJA KRIZNIH RAZMER V SREDNJI ŠOLI JOSIPA JURČIČA.....	27
7.2	ANALIZA OBVLADOVANJA KRIZNIH RAZMER V SREDNJI POKLICNI IN STROKOVNI ŠOLI BEŽIGRAD.....	28
7.3	PRIMERJAVA OBVLADOVANJA KRIZNIH RAZMER V OBEH ŠOLAH.....	29
8	ZAKLJUČEK.....	32
	LITERATURA IN VIRI.....	34

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Deleži vpisanih dijakov po vrstah izobraževanja, slovenija16

Grafikon 2: Rast bdp v državah članicah eu (2012/2013)18

KAZALO SLIK

Slika 1: Faze delovanja nacionalnega sistema kriznega managementa.....12

Slika 2: Vrste izobraževanja.....14

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vedenje podjetja/organizacije 7

1 UVOD

OPREDELITEV PROBLEMA

Trenutno se skoraj ves svet spopada z veliko finančno in gospodarsko krizo, ki je s seboj prinesla veliko negativnih posledic. Nekaj držav se je s krizo že uspešno spopadlo, spet druge še kar ne vidijo izhoda iz nje. Kriza je v nekaterih državah, med drugim tudi v Sloveniji, povzročila veliko brezposelnost, ki je predvsem posledica vse večjega odstotka odpuščanj in vedno manjšega števila novih delovnih mest.

S krizo se soočajo tudi v nepridobitnem sektorju. Nepridobitni sektor, ki ga lahko imenujemo tudi neprofitni oziroma tretji sektor se nahaja med javnim in zasebnim sektorjem. Organizacije nepridobitnega sektorja večinoma izvajajo storitve za nekatere skupne namene in vedno bolj dopolnjujejo javni sektor pri zagotavljanju storitev na področju zdravstva, izobraževanja in sociale. Omenjene storitve pa ponavadi financira ali subvencionira država.

Kriza, ki vlada v državi, je močno oklestila tudi državni proračun, kar posledično pomeni tudi manj finančnih sredstev za delovanje nepridobitnih organizacij. Državni funkcionarji si zato prizadevajo, da bi sredstva, namenjena financiranju nepridobitnih organizacij, kar se da zmanjšali, zato so začeli sprejemati določene ukrepe, s katerim bi to dosegli. Med omenjenimi ukrepi, ki se tičejo predvsem šol, se omenja nižanje normativov in posledično manjše število učiteljev, kar pomeni tudi odpuščenja. Učitelji so bili že tako precej nezadovoljni s svojimi plačami, zdaj pa so jim plače zaradi varčevanja še znižali. Vse to velikokrat pripelje do različnih konfliktov med zaposlenimi ter zmanjšanja motivacije za delo. Nekatere šole so zaradi manjših finančnih sredstev morale razpisati manj vpisnih mest za nove dijake, nekatere so celo ukinile kakšen program. Poleg vsega pa nekaterim šolam grozi celo združevanje z drugimi šolami.

V diplomskem delu sem najprej predstavila pojem krize, torej kakšne so njene značilnosti, značilnosti kriznih razmer, dotaknila sem se tudi vzrokov, simptomov, povodov in posledic krize. V tem sklopu sem predstavila tudi pojem krizni management, torej kako obvladovati oziroma se spopasti s krizo.

V nadaljevanju sem opredelila pojem izobraževanja, kako je organizirano, kako se financira, katera zakonodaja ga opredeljuje. Izpostavila sem gimnazijsko in strokovno poklicno izobraževanje, nato pa predstavila dve izbrani šoli, Srednjo šolo Josipa Jurčiča iz Ivančne Gorice in Srednjo poklicno in strokovno šolo Bežigrad iz Ljubljane.

V drugem delu diplomske naloge sem analizirala obvladovanje kriznih razmer v prej omenjenih šolah. Zanimalo me je predvsem, kako se v posamezni šoli spopadajo z krizo, kako je z odpuščanjem ter morebitnimi drugimi problemi. Nato pa je sledila primerjava obeh analiz, da sem lahko opredelila razlike in podobnosti med šolama ter razlike oziroma podobnosti v pristopih obvladovanja kriznih razmer.

Seveda se vsi zavedamo, da bo za izhod iz krize treba sprejeti še marsikateri neljubi ukrep, ki bo prizadel tudi področje izobraževanja, vendar pa osebno menim, da bi država morala poiskati možne načine varčevanja drugje in ne v izobraževanju. Vsi se moramo zavedati, da učenci, dijaki, študentje in vsi tisti, ki se danes na vso moč trudijo pridobiti izobrazbo, ter po drugi strani tudi učitelji, ki jim izobraževanje nudijo, pomenijo prihodnost tako države kot družbe na splošno. Zato menim, da bi morala država vlagati v izobraževanje, ne pa ga omejevati.

NAMENI, CILJI IN HIPOTEZE

Namen diplomskega dela je bil raziskati področje obvladovanja kriznih razmer v izbranih šolah. Raziskati in analizirati sem želela različne ukrepe za obvladovanje kriznih razmer. Predvsem pa me je zanimalo, kako se s krizo soočajo v šolah.

Cilj diplomskega dela je bil proučiti področje kriznega managementa in dejavnost izobraževanja. Predstaviti sem želela tudi delovanje izbranih šol. Cilj diplomskega dela pa je bil tudi boljše spoznati obravnavano področje.

Hipoteze, ki sem jih preverjala v diplomskem delu:

1. Največji problem, ki ga je prinesla kriza, v obeh šolah je odpuščanje učiteljev.

To hipotezo sem preverila tako, da sem raziskala vse probleme, s katerimi se šoli spopadajo zaradi krize in nato preverila, kateri od naštetih problemov jim predstavlja največje breme.

2. Lega šole vpliva na stopnjo kriznih razmer in obvladovanje le-teh.

Glede na to, da je Srednja šola Josipa Jurčiča v Ivančni Gorici (torej v okolici Ljubljane), Srednja poklicna in strokovna šola Bežigrad pa v Ljubljani, me je zanimalo, če ta lega kako vpliva na stopnjo kriznih razmer in obvladovanje le-teh. Na prej podanih problemih, s katerimi se soočata izbrani šoli, sem analizirala, katera jih ima več oziroma katera se boljše spopada z njimi. Na ta način sem opredelila vpliv lege na stopnjo kriznih razmer.

3. Šoli uporabljata različne ukrepe za obvladovanje kriznih razmer.

To hipotezo sem preverila tako, da sem raziskala različne ukrepe, ki jih šoli uporabljata za premagovanje kriznih razmer, in tako ugotovila, če so ti ukrepi enaki ali različni.

4. Slovenija se slabše spopada s krizo kot večina drugih držav članic EU.

Pravilnost te hipoteze sem preverila tako, da sem proučila, kako se ostale države članice EU spopadajo s krizo, ter njihove ukrepe in učinke teh ukrepov primerjala s Slovenijo oziroma z ukrepi, ki jih uporabljata omenjeni šoli.

METODA DELA

Diplomsko delo sem izvedla tako, da sem preštudirala različno domačo in tujo literaturo o obravnavanem področju. Pregledala sem tudi kar nekaj spletnih strani in drugih virov ter si tako razširila pogled na obravnavano področje.

Za izvedbo analize sem se pogovorila o problematiki s predstavniki obeh šol, zastavila sem jim nekaj vprašanj v zvezi s finančno krizo, kako je le-ta prizadela njihovo organizacijo ter kakšne ukrepe so sprejeli, da bi se kar se da uspešno in ne preveč »boleče« spopadli z njo.

STRUKTURA DELA

Diplomsko delo je razdeljeno na osem poglavij. V prvem, uvodnem poglavju so predstavljeni cilji in namen diplomske naloge. Postavila sem tudi štiri hipoteze, ki sem jih ob koncu preverila. Drugo poglavje se nanaša na pojem krize. V tem poglavju sem predstavila značilnosti krize, kako jo prepoznamo, torej njene simptome, vzroke in povode, ter opisala, kako poteka reševanje krize. Tretje poglavje je namenjeno kriznemu managementu. Predstavila sem sam pojem kriznega managementa, njegove faze in posebnosti na področju šolstva. V četrtem poglavju me je zanimalo področje izobraževanja. Kaj izobraževanje sploh je, kako je organizirano, kako se financira. Opredelila pa sem tudi sekundarno izobraževanje. V petem poglavju sem proučila prakso obvladovanja kriznih razmer v drugih državah članicah Evropske unije. Zanimali so me ukrepi na celotnem področju nepridobitnega sektorja in tudi na področju samega izobraževanja. Šesto poglavje je namenjeno predstavitvi izbranih šol. Opisala sem Srednjo šolo Josipa Jurčiča in Srednjo poklicno in strokovno šolo Bežigrad. V sedmem poglavju sledi analiza obvladovanja kriznih razmer v izbranih šolah. Tu sem na podlagi opravljenih intervjujev opredelila ukrepe, ki sta jih šoli sprejeli za rešitev iz krize, in na ta način na koncu preverjala postavljene hipoteze. V zaključku pa sledijo strnjene ugotovitve diplomskega dela.

2 KRIZA

Beseda »kriza« ima svoje korenine v grški besedi *krinein*, katere pomen je »odločiti« (Prezelj, 2005, str. 22).

O pojmi kriza in krizni management lahko najdemo mnogo literature in različnih definicij. Veliko avtorjev se je trudilo raziskati to področje in tudi širši publiki približati omenjena pojma.

Na kratko lahko povzamemo, da večina avtorjev krizo prikazuje kot nekakšno negativno situacijo, ki je nastala zaradi neučinkovitega odzivanja na različne simptome in neprepoznavanja vzrokov za nastanek krize.

S pojmom kriza pogosto označujemo nevarne, težavne in za prihodnost odločilne položaje, ki se nanaša na široko področje duševnih, naravnih, družbenih in ekonomskih procesov. Največkrat ima prevladujočo negativno konotacijo, saj jo povezujemo z različnimi neprijetnimi situacijami in težavami (Dubrovski, 2004, str. 13).

Kriza je nezaželeno stanje v organizaciji, ki ponavadi negativno vpliva na delovanje le-te. Nastane lahko zaradi delovanja tako zunanjih kot notranjih vzrokov, v skrajnih primerih pa lahko celo ogroža delovanje in obstoj posamezne organizacije, oviran pa je tudi njen razvoj (Dubrovski, 2004, str. 18).

2.1 KRIZA IN NJENE ZNAČILNOSTI

Kriza je pravzaprav situacija, ki je ne moremo rešiti z obstoječimi administrativnimi in poslovnimi postopki posamezne organizacije, saj so ti premalo odzivni. Do kriznih razmer večinoma pride zaradi neučinkovitega obvladovanja tveganj in nepravočasnega zaznavanja opozorilnih znamenj oziroma sosledja majhnih dogodkov. Glavni elementi za pojav kriznih razmer so predvsem človeške napake, tehnološke napake in napake v načinu delovanja organizacij (Pevcin, 2011b, str. 92).

Kriza lahko poleg gospodarskih družb prizadane tudi negospodarske oziroma nepridobitne organizacije in ustanove. Tako lahko kriza nastopi tudi v bolnišnicah, šolah, cerkvah, državnih institucijah itd. (Dubrovski, 2004, str. 14).

Kriza z vidika managementa podjetja oziroma organizacije prinaša izredne razmere, saj zaradi kritičnosti zahtevajo hitro odzivanje in sprejemanje različnih poslovnih odločitev, ki pa morajo biti kar se da pravilne, saj možnosti za popravke ni. Management je v takih primerih torej neposredno soočen z naslednjimi značilnostmi izrednih razmer (Dubrovski, 2004, str. 18-19):

- čas za odločanje je omejen,
- potrebne so odločitve tudi v razmerah, ki nas presenetijo ali celo šokirajo,
- napačne odločitve niso dopustne,
- celotno dogajanje v organizaciji je pospešeno,
- povečajo se stroški potrebnih sredstev in časa,
- posamezne odločitve so večpodročne in večsmerne,
- omejena so tako materialna kot tudi nematerialna sredstva,
- omejena je uporaba preteklih informacij za odločanje,
- omejena je razpoložljivost informacijskih virov za odločanje,
- neprestano se pojavljajo novi znaki in značilnosti krize,
- notranji in zunanji nadzor nad sprejetimi odločitvami sta intenzivnejša,
- zagotovljena je možnost oviranja tistih, ki so odgovorni za nastalo krizo,
- odločevalci so nenehno psihično obremenjeni z malo priložnostmi za popuščanje in sprostitev.

Iz pravkar omenjenega lahko povzamemo, da je delovanje in vedenje organizacij v stanju krize drugačno, kot je v obdobju načrtnega razvoja, temu pa morajo biti prilagojene tudi tehnike in metode, ki jih management uporablja (Dubrovski, 2004, str. 18-19).

Krizne situacije, ki lahko nastopijo v posamezni organizaciji se med seboj razlikujejo. Razvrstimo jih lahko v štiri skupine (Pevcin, 2011b, str. 93):

- Hitro nastajajoče krize. To so tiste, ki hitro nastanejo in se največkrat tudi hitro zaključijo. Primer take krize je bil pojav ptičje gripe.
- Katarzične oziroma očiščevalne krize. Zanje je značilno, da nastanejo počasi, končajo pa se precej hitro v neki točki. Primer le-te je odkritje serijskega morilca.
- Počasi nastajajoče krize. Bistvo take krize je, da se pojavi dokaj hitro, vendar je kritična točka rešitve le redko dosežena in kriza pogosto ostane nerešena. Primer take krize je problematika globalnega segrevanja.
- Senčne krize. Značilno za takšno krizo je, da se pojavlja relativno počasi, pri tem pa pride do relativno hitrega vmesnega zaključka. Učinki take krize so precej dolgoročni in lahko vplivajo tudi na nastanek kriznih situacij v prihodnosti. Primer take krize je teroristični napad na ZDA 11. septembra 2001.

Kriza ima lahko tudi določene prednosti, še posebej če je uspešno rešena, odpira namreč nove priložnosti, ki jih ne bi bilo mogoče zaznati v drugačni situaciji. Največje bogastvo, ki ga kriza lahko prinese, je pridobivanje novih znanj, ki jih v normalnih razmerah ni mogoče osvojiti. Krizne situacije namreč vedno zahtevajo inovativen, radikalen in hraber način sprejemanja najtežjih odločitev in iskanje poti iz zapletenih položajev. Delovanje v težkih, negotovih trenutkih namreč prinaša največ priložnosti za učenje. Lahko se celo zgodi, da se kakovost odločanja v kriznih razmerah poveča, saj ni časa za dolga pogajanja, zavlačevanja in iskanja skupnih kompromisov, kar je še posebej značilno za tradicionalne birokratske organizacije (Dubrovski, 2004, str. 20-21).

2.2 SIMPTOMI, VZROKI IN POSLEDICE KRIZE

Tako nastajanje krize kot tudi njen vrh je mogoče zaznati preko vrste opozorilnih znamenj in znakov (Končina in Mirtič, 1999, str. 25).

Simptomi so pravzaprav signali, ki kažejo, da v organizaciji vlada kriza, lahko pa jo le napovedujejo. Pomembno je, da jih pravočasno zaznamo in tudi upoštevamo, saj lahko le s pravnimi akcijami in dejanji omilimo posledice krize oziroma lahko celo preprečimo nastanek le-te. Takšni signali v organizaciji ne smejo ostati neopaženi, ignorirani ali podcenjeni, vendar pa jih ne smemo enačiti oziroma zamenjevati z dejanskimi vzroki krize. Simptomi le opozarjajo na krizo, ne da bi bili istočasno tudi vzroki za njen nastanek. Lahko bi rekli, da simptomi le opozarjajo na bližajočo oziroma nastajajočo se bolezen. Kljub temu da simptome zaznamo, pa ne ugotovimo, kateri so vzroki za pojav neke bolezni, je lahko zdravljenje le-te usodno za bolnika, saj ne zdravimo vzrokov za njen nastanek. Tako lahko rečemo, da simptomi le nakažejo posamezno bolezen, če pa si želimo, da bi bilo zdravljenje le-te uspešno, moramo poznati in zdraviti njene vzroke (Dubrovski, 2000, str. 5).

»Simptomi nastajajo na različnih področjih, pri čemer se velikokrat kažejo v kombiniranih oblikah in medsebojni povezanosti. Zelo pomembno je upoštevati, da za simptome velja časovni zamik od njihovega nastanka do dogodka (procesa, pojava), na katerega se opozarjajo« (Dubrovski, 2000, str. 5).

Ko simptome zaznamo, jih je treba analizirati in interpretirati ter na ta način ugotoviti vzroke za nastanek dogodkov, ki jih nakazujejo simptomi. Vzroke je nato treba na ustrezen način odpraviti oziroma vsaj omiliti (Dubrovski, 2000, str. 6).

Če povzamemo, simptome posamezne krize lahko najdemo na različnih področjih, prav tako pa ne smemo pozabiti, da se le-ti razlikujejo tudi po intenzivnosti, medsebojni povezanosti in bližini posameznemu kriznemu stanju. Zaznavanje simptomov ob dobro usposobljenem managementu tako ne sme predstavljati težave. Pogosto je dovolj že samo neposredno komuniciranje s sodelavci in drugimi udeleženci organizacijskega okolja ter samo neposredno spremljanje poslovnega procesa. Vsekakor je zaznavanje simptomov lažja naloga kot pravilno interpretiranje vzrokov za posamezno krizno situacijo (Dubrovski, 2004, str. 33) .

Vzroki so pravzaprav »krivci« za nastali krizni položaj. Če želimo krizo rešiti, je ključnega pomena analiza in odprava njenih vzrokov, ne pa zgolj osredotočenost na simptome krize. Vzroki za pojav krize so: zunanji in notranji, čeprav je treba poudariti, da do kriznega položaja največkrat pride zaradi součinkovanja tako notranjih kot zunanjih vzrokov. Tako je izjemnega pomena analiza pravnih vzrokov za posamezno krizno stanje, saj le na ta način lahko privarčujemo dragocen čas, denar in napore, krizni položaj pa bi se le še poglobil in zaostil (Dubrovski, 2000, str. 9).

»Zunanji vzroki kriz so običajno tisti, ki so nastali v okolju podjetja in na nastanek katerih le-to ni imelo pomembnejšega vpliva. Zato se velikokrat označujejo tudi kot objektivni in eksogeni. Notranji vzroki pa so tisti, ki so nastali v podjetju, zato se označujejo tudi kot subjektivni in endogeni« (Dubrovski, 2000, str. 9).

Med zunanje vzroke bi lahko uvrstili naslednje (Dubrovski, 2000, str. 9):

- spremembe na trgih,
- spremembe v panogi,
- spremembe na osnovi splošnega napredka,
- splošna gospodarska kriza,
- politične spremembe,
- makroekonomski ukrepi,
- naravne nesreče,
- socialnopatološki pojavi.

Ti vzroki so torej nekakšne spremembe v okolju organizacije, ki jih ta ni pravočasno zaznala in se nanje ni dovolj hitro in ustrezno odzvala. Treba pa je povedati, da je lahko določena sprememba za neko organizacijo negativna ali celo usodna, medtem ko je za drugo organizacijo pozitivna oziroma ugodna (Dubrovski, 2000, str. 10).

Med notranje vzroke pa sodijo naslednje skupine vzrokov (Dubrovski, 2000, str. 10-11):

- neustrezna usposobljenost managementa,
- zavirajoča organiziranost,
- nekonkurenčen tržni položaj,
- težave na področju managementa sodelavcev,
- predraga proizvodnja,
- neučinkovita finančna funkcija,
- neučinkovit informacijski sistem.

Tabela 1: Vedenje podjetja/organizacije

Obdobje	Vedenje
Predkriza	Neizpolnitev – zanikanje/medsebojno obtoževanje – jeza/strah
Kriza	Napake – panika – zrušitev
Pokriza	Šok – negotovost – radikalne spremembe

Vir: Meyers in Holusha (1986, str. 21; v Dubrovski, 2000, str. 13)

Vzroke krize lahko raziskujemo in analiziramo na dva načina (Dubrovski, 2000, str. 12):

- kvantitativno, gre za proučevanje učinkov z vzroki, ki jih lahko izrazimo količinsko (tržni delež, finančne primerjave, primerjave s konkurenco, ipd.)

- kvalitativno, naslanja se na t. i. mehke elemente poslovanja, ki strokovnjakom povedo več kot statistične analize.

Najboljše rezultate pa bomo dobili, če bomo istočasno upoštevali obe metodi (Dubrovski, 2000, str. 12).

Pri analizi in interpretaciji vzrokov je pomembno, da upoštevamo naslednje elemente oziroma možnosti (Dubrovski, 2004, str. 39-40):

- večvzročnost krize,
- istovetnost vzrokov s simptomi, učinki in posledicami,
- spontano množenje vzrokov,
- pospeševalnost vzrokov.

Mnogokrat imajo odločilno vlogo pri nastanku krizne situacije zunanji vzroki, vseeno pa v splošnem prevladujejo tisti, ki nastanejo znotraj posamezne organizacije. Zunanje okolje je sestavljeno iz spektra nenadzorljivih spremenljivk, ki se jim mora organizacija ustrezno prilagoditi s svojimi notranjimi procesi, strategijami in strukturami, sestavljenimi iz različnih nadzorljivih spremenljivk. Morebitne zunanje vzroke krize lahko torej zatremo z uspešnimi notranjimi prilagoditvami oziroma spremembami v organizaciji (Dubrovski, 2004, str. 41).

»Povod je neposredno delujoči vzrok, na osnovi katerega se kriza sproži. Povod je lahko manjši, načeloma manj pomemben dogodek, ki pa povzroči verižno reakcijo vseh drugih vplivov, katerih korenine (vzroki) pa lahko segajo v večletno preteklost« (Dubrovski, 2004, str. 43).

Na primeru bi povedano lahko razložili tako: povod za začetek prve svetovne vojne je bil atentat na avstro-ogrskega prestolonaslednika Franca Ferdinanda v Sarajevu, vendar ta dogodek ni bil vzrok za nastanek vojne. Vzroki za prvo svetovno vojno se namreč skrivajo v skrajno zaostrenih razmerah med takratnimi velesilami, ki so na vse načine iskale priložnosti za novo delitev sveta (Dubrovski, 2000, str. 13).

Pri reševanju krize torej ne smemo biti osredotočeni zgolj na povode, saj ti ne bi bili usodni, če pred njimi ne bi obstajali in delovali vzroki, ki povzročijo vrsto težav oziroma krizno situacijo (Dubrovski, 2004, str. 44).

»Posledice krize se kažejo tako znotraj podjetja kakor tudi v njegovem okolju. V splošnem jih lahko delimo na dve skupini« (Dubrovski, 2004, str. 44):

- slabšanje kazalcev uspešnosti poslovanja in
- spremenjeno vedenje udeležencev.

»Posledice krize se nam kažejo na najrazličnejše načine: v obliki računovodskih izkazov, tržnih možnosti, nakopičenih težav ali strateških možnosti« (Dubrovski, 2004, str. 44).

Posledice se od simptomov razlikujejo po tem, da so dosti globlje, obsežnejše in kritične, opazne so navzven in lahko pripeljejo organizacijo do točke, iz katere se ta ne more več rešiti. Simptomi pa zgolj napovedujejo morebitno, bližujočo se krizo (Dubrovski, 2000, str. 44).

Kako uspešno bo reševanje krize, pa je predvsem odvisno od tega, kako globoke, razširjene in zaostrene so posledice le-te (Dubrovski, 2004, str. 44).

Kriza lahko neposredno ogrozi nadaljnjo napredovanje in celo eksistenčnost organizacije, ponavadi traja relativno kratek čas, izhod iz nje pa je lahko dvojen: ozdravitev ali propad (Dubrovski, 2004, str. 45).

Posledice krize je mogoče neposredno zaznati v žrtvah, ki jih je določena organizacija utrpela za preživetje (s tem so mišljena predvsem materialna in nematerialna sredstva), prihodnost te organizacije pa je lahko bolj ali manj ogrožena (Dubrovski, 2004, str. 46).

2.3 REŠEVANJE KRIZNIH RAZMER

V primeru kriznih razmer lahko ravnamo na tri strateške načine (Dubrovski, 2004, str. 91):

- krizo preprečimo,
- krizo razrešimo,
- krizo zdravimo.

Mnenje, da bo kriza izginila kar sama, je lahko pogubno za organizacijo. Za reševanje in zdravljenje kriznih situacij ne obstaja nikakršen splošno uveljavljen model oziroma pristop, ki bi ga lahko uporabili v vseh organizacijah in v vseh možno nastalih razmerah. Zato je izrednega pomena, da organizacija preden začne z zdravljenjem nastale krize, obvezno, dobro in natančno prouči in oceni vzroke za njen nastanek, saj v nasprotnem primeru ni mogoče doseči želenega, pozitivnega učinka (Dubrovski, 2004, str. 91-93).

3 KRIZNI MANAGEMENT

3.1 POJEM KRIZNI MANAGEMENT

Tradicionalistična opredelitev kriznega managementa le-tega opisuje kot »prizadevanje za nadzor nad dogodki, da ne bi prišlo do vojne ali nasilja« (Salmon in Alkadari, v Prezelj, 2005, str. 34).

Pojem kriznega managementa se je skozi zgodovino razvijal vzporedno s konceptom krize. Tako je krizni management enako kot koncept krize postal večdimenzionalni pojav. V netradicionalističnem smislu lahko krizni management opredelimo »kot bolj ali manj organizirane dejavnosti, ki so usmerjene v reševanje ali obvladovanje kakršnekoli krize na pripadajoči ravni in v pripadajoči dimenziji pred krizo, med njo in po njej« (Prezelj, 2005, str. 35).

Krizni management pomeni načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje organizacij, ki so se znašle v težavah, ki direktno ogrožajo njihov obstoj (v tem primeru gre za odpravljanje obstoječe krize) ali pa nadaljnji razvoj organizacije (v tem primeru pa gre za preprečevanje morebitne krize) (Dubrovski, 2011, str. 125).

Krizni management se v organizaciji vzpostavi z namenom obvladovanja kriznih razmer, pri čemer mora ta sprva opredeliti vzroke za nastale težave in jih reševati na pravilen način, imeti pa mora tudi ustrezno vizijo za razrešitev dane situacije (Dimovski et al., 2005, str.111).

Krizni management pogosto imenujejo tudi management preobrata, vendar pa lahko v literaturi opazimo vsebinske razlike med omenjenima pojmom. Nesporno pa kriznega managementa ne smemo enačiti z managementom sprememb, ki si želi doseči uspešnejše in učinkovitejše stanje od predhodnega (Dubrovski, 2004, str. 131-132).

Krizni manager mora takoj ob nastopu svoje funkcije in ob prevzemu odgovornosti reševanja organizacije v krizi dobro proučiti nastalo situacijo in oblikovati pravilno strategijo ukrepanja za izhod iz krize. Izoblikovati si mora jasno vizijo, podprto z natančnimi analizami, ki jo mora razširiti na čim večji krog zaposlenih (Dubrovski, 2004, str. 139).

Krizni management v glavnem zasleduje dva cilja (Dubrovski, 2000, str. 54):

- zaustavljanje negativnih gibanj in obvladovanje kriznega položaja ter
- doseganje preobrata in zagotovitev temeljev za ponoven razvoj.

Cilj kriznega managementa je vzpostavitev nekriznih razmer in povrnitev nadzora nad dogodki predvsem v smislu zatiranja virov ogrožanja varnosti tako v objektivnem kot subjektivnem smislu (Prezelj, 2005, str. 36).

3.2 FAZE KRIZNEGA MANAGEMENTA

Krizni management je proces, zasnovan za preprečevanje oziroma zmanjšanje škode, ki jo je povzročila kriza v organizaciji in med njenimi deležniki. Kot proces krizni management ne pomeni le eno stvar. Lahko ga razdelimo na tri faze: (1) pred krizo, (2) odziv na krizo in (3) po krizi. Faza pred krizo se ukvarja s preprečevanjem in pripravami na krizo. Faza odziva na krizo, pomeni pravilno vodenje organizacije v času krize. Faza po krizi pa išče najboljše načine za pripravo na naslednjo krizo. Tridelni pogled kriznega managementa lahko služi tudi kot organizacijski okvir (Coombs, 2007, str. 1).

Preprečevanje krize vključuje prizadevanja za zmanjšanje že znanih tveganj, ki bi lahko privedla do krize. To je vključeno tudi v program organizacije za obvladovanje tveganj. Priprava vključuje izdelavo načrta za krizni management, izbiro in usposabljanje kriznega tima, vključuje pa tudi izvajanje različnih vaj za testiranje izdelanega kriznega načrta in kriznega tima (Coombs, 2007, str. 2).

Načrt kriznega managementa (CMP) je pravzaprav referenčno orodje. CMP določa seznam ključnih kontaktnih informacij, opomnikov, ki določajo, kaj je potrebno običajno storiti v času krize, vsebuje pa tudi različne obrazce, ki se uporabljajo za pomoč pri dokumentiranju odzivov na krizo. Načrt kriznega managementa nam na ta način lahko prihrani predragoceni čas ob nastopu krizne situacije (Coombs, 2007, str. 2).

Barton (2001) opredeljuje skupne člane kriznega tima na področju odnosov z javnostjo, prava, varnostni, financ in človeških virov. Vendar pa se sestava tima lahko razlikuje glede na naravo krize. Na primer, informacijska tehnologija zahteva, da v času krize sodelujejo tudi računalniški sistemi. Ključna komponenta usposabljanja kriznega tima je usposabljanje tiskovnega predstavnika. Člani organizacije morajo biti namreč sposobni komunicirati z javnostjo v času krize (Coombs, 2007, str. 2).

Odziv na krizo je tisto, kar management naredi in reče po »zadetku« krize. Stiki z javnostjo imajo ključno vlogo pri odzivanju na krizo, saj se na ta način pripravijo sporočila, ki so na različne načine poslana javnosti. Veliko raziskav je bilo opravljenih na področju odzivanja na krizo. Ena takšnih raziskav je imela dva dela: (1) začetni odziv na krizo in (2) popravljanje ugleda in vedenjskih namer (Coombs, 2007, str. 4).

V obdobju po krizi pa se organizacija vrača na stare tirnice. Kriza ni več osrednja točka poslovanja, vendar pa zahteva še vseeno kar nekaj pozornosti (Coombs, 2007, str. 9).

Da bi bil sistem kriznega managementa kar najbolj učinkovit, mora zajemati različne strukturne mehanizme delovanja in horizontalnega ter vertikalnega sodelovanja v predkrizni, krizni in pokrizni fazi. Organizacijski akterji ne smejo čakati na pojav krize in šele takrat ukrepati, pač pa morajo razviti vzajemne odnose še pred nastopom krize. Namreč, ko kriza že nastopi ni več mogoče nadomestiti že zamujenega (Prezelj, 2005, str. 77).

Slika 1: Faze delovanja nacionalnega sistema kriznega managementa.



Vir: Prezelj (2005, str. 77)

3.3 POSEBNOSTI KRIZNEGA MANAGEMENTA V ŠOLSTVU

Vodstvene lastnosti in sposobnosti ravnateljev, ki se zahtevajo v času krize, so bistveno drugačne od tistih, ki jih narekuje »normalno« šolsko okolje. Vodenje šole v normalnih razmerah pomeni pozicioniranje šole v prihodnosti ter podporo in opolnomočenje zaposlenih in študentov oziroma dijakov pri poučevanju in učenju odličnosti. Vodenje v času krize pa se nanaša na ukvarjanje z dogodki, čustvi in posledicami vseh neposredno prisotnih z namenom iskanja načinov, kako čimbolj zmanjšati osebno in organizacijsko škodo šoli in njeni skupnosti (Smith in Riley, 2012, str 57).

V današnjih šolah se močno in učinkovito vodstvo šteje za kritični element pri vpeljavi sprememb in strateških inovacij. Sodobno vodstvo šole se pogosto pojavlja kot »problem družbe«, saj se osredotoča na vplivanje na način, kot drugi mislijo, čutijo in se obnašajo. Vodstvo šole se šteje tudi kot strateški in v prihodnost usmerjen proces, ki vključuje razvoj in komunikacijo močne vizije ter spremljajočih ciljev. Uspešni vodje šol so za svoje delo dobro motivirani, obenem pa se vseskozi učijo, kako motivirati svoje zaposlene, da bodo tudi ti kar se da uspešni pri svojem delu. V času krize pa mora vodstvo šole zagotoviti tudi primerno varnost, vzpostavljati upanje ter uspešno in učinkovito

sodelovanje zaposlenih za čimprejšnjo premostitev krize, zagotoviti pa mora tudi odprta in verodostojna sporočila za vse prizadete člane šolske skupnosti (Smith in Riley, 2012, str 57).

Raziskava, ki so jo opravili Mayer, Moss in Dale (2008), je pokazala, da v večini organizacij krizni management vključuje linearno trifazno strategijo: preprečevanje, odziv in okrevanje. Na tem mestu pa je mogoče opaziti, da se v šolah pojavljajo vsaj trije glavni pomisleki pri sprejetju linearnega pristopa h kriznemu managementu. Prvič, linearni model pomeni, da so krize osamljeni dogodki, kar pa je v osnovi daleč od strategije izobraževanja na šoli. Obstaja tudi cela vrsta dokazov, ki podpirajo stališče, da krize niso izolirani dogodki v šoli, ampak izhajajo iz nje in vplivajo na kompleksnost poučevanja in izobraževalnega okolja ter s tem povezanih struktur in dejavnosti. Drugič, linearni model pomeni, da pojav in naravo krize lahko v veliki meri predvidi vodstvo šole in se tako s standardnimi postopki pravilno odzove. Vendar tudi tukaj obstaja cela vrsta dokazov, da pojavi in narava krize postajajo vedno bolj nepredvidljivi. Tretjič, linearni model pravi, da tako kot ima vsaka kriza določen začetek, ima tudi opredeljen "konec". Tak model zanemarja pomen razmišljanja kot osnove za učenje (Smith in Riley, 2012, str. 60).

Medtem ko lahko najdemo veliko literature na temo vodenja v šolah, pa je po drugi strani na voljo zelo malo raziskav in literature, ki bi se nanašale na vodenje šol v času krize. Krize so v splošnem zelo nepredvidljivi in nepričakovani dogodki, na katere pa se je treba hitro odzvati. Ravnatelji šol morajo zagotoviti čim manjšo škodo tako posameznikom kot tudi celotni šoli in poskrbeti za čim hitrejše okrevanje šole (Smith in Riley, 2012, str. 65).

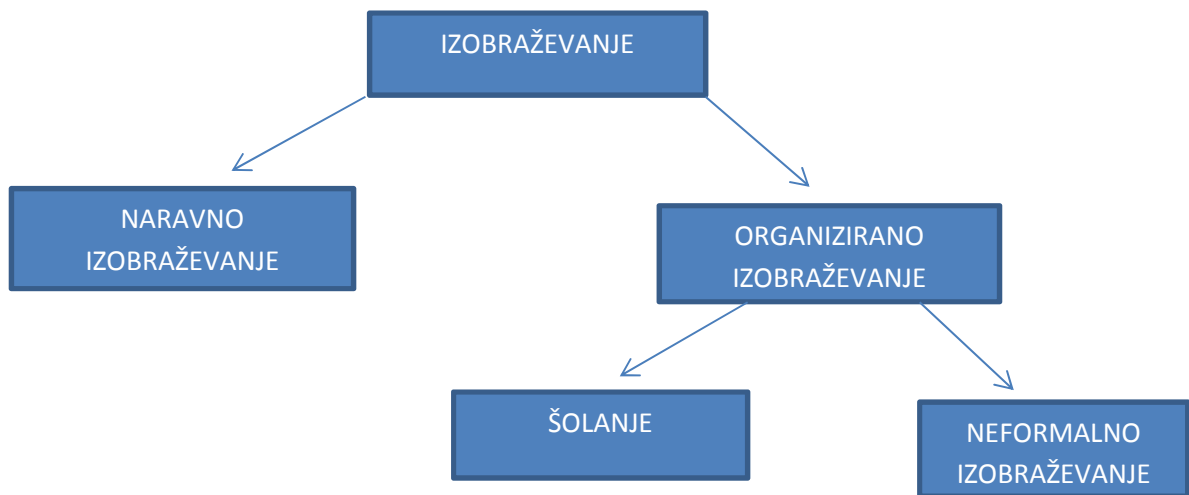
4 DEJAVNOST IZOBRAŽEVANJA

4.1 POJEM IZOBRAŽEVANJA

»Izobraževanje je proces pridobivanja znanj, spretnosti in navad« (Ferjan, 2005, str. 16).

Izobraževanje lahko poteka v različnih okoljih: doma, v šoli, na ulici itd. Organizirana oblika izobraževanja tako poteka v formalni obliki in stremi k doseganju določenih ciljev. Mladostniki se ponavadi izobražujejo v šoli ali kakšni drugi ustanovi, namenjeni izobraževanju, sam proces izobraževanja pa imenujemo »pedagoški proces«. Odrasli pa se izobražujejo v izobraževalni ustanovi, izobraževalni proces pa imenujemo »andragoški proces«. (Ferjan, 2005, str. 16).

Slika 2: Vrste izobraževanja



Vir: Pastunović (1999, str. 51, v Ferjan, 2005, str. 17)

Izobraževalno-vzgojni proces zajema »proces pridobivanja formativnih in informativnih znanj, spretnosti, navad in oblikovanja vrednot, ki poteka pod vodstvom usposobljenega učitelja, je ciljno usmerjen in poteka na osnovi znanstvenih spoznanj« (Ferjan, 2005, str. 17).

Funkcija managementa v izobraževalnih ustanovah je tista, ki ustvarja osnove in pogoje izobraževanja, vodi, organizira in motivira izvajalce v smeri udejanjanja in nadzira celotno izvajanje izobraževalnega procesa. (Ferjan, 2005, str. 41)

4.2 ORGANIZIRANOST IZOBRAŽEVANJA

Organiziranje pomeni vzpostavljanje, prilagajanje, ohranjanje in izvajanje sistema norm ter razmerij med ljudmi (Ferjan, 2005, str. 140).

Vsaka organizacija, tudi izobraževalna, je sestavljena iz dveh elementov (Mintzberg, 1983, str. 14, v Ferjan, 2005, str. 141):

- notranje koalicije (managerji, izvajalci temeljnih dejavnosti, strokovne in druge pomožne službe; torej člani organizacije) in
- zunanje koalicije (sindikati, različna strokovna združenja ter zastopniki interesov države in drugih; staršev, učencev...).

Organizacijska struktura je praviloma sestavljena iz treh dimenzij (Ferjan, 2005, str. 142):

- kompleksnosti (vertikalna in horizontalna diferenciacija),
- formalizacije (politika, procesi, pravila...),
- centralizacije (skoncentriranost moči odločanja).

Kompleksnost posamezne organizacije nam pove, kakšni sta vertikalna in horizontalna diferenciacija. Prva nastane kot posledica hierarhije, druga pa kot posledica delitve dela v organizaciji. Mnogi menijo, da je hierarhija v izobraževanju nujna. Izobraževalna ustanova je socialni sistem, znotraj katerega obstajajo različni sistemi vrednot, zato so vedno zelo mogoči tudi konflikti med ljudmi, saj zaradi tega obstaja tudi več načinov za doseglo zastavljenih ciljev. Zaradi tega je nujno, da obstaja institucionalizirana oblika avtoritete, ki preprečuje nastanek morebitnega kaosa (Ferjan, 2005, str. 143).

Horizontalna diferenciacija pa je, kot je bilo že povedano, posledica delitve dela. Izobraževalne institucije so v večini namenjene poučevanju učnih snovi s precej različnih področij, zato je naloga managementa, da zagotovi sodelovanje med učitelji posameznega področja, pretok informacij med učitelji različnih področij in pretok informacij med pedagoškimi in nepedagoškimi delavci (Ferjan, 2005, str. 144).

V Sloveniji je sistem javnega šolstva s strani proučevanja formalizacije in centralizacije tipična birokratska organizacija (Ferjan, 2005, str. 149).

4.3 FINANCIRANJE IZOBRAŽEVANJA

Pri financiranju izobraževanja je pomembno, da se zavedamo, da ta dejavnost prinaša tako posamezniku kot tudi celotni družbi ekonomske in neekonomske koristi. Sistem financiranja izobraževanja je sestavljen iz treh dejavnikov: virov financiranja, subjektov, ki zagotavljajo sredstva končnim porabnikom, in tokov finančnih sredstev (Bevc, 1999, str. 143).

V Sloveniji ureja financiranje izobraževanja Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI, Ur.l. RS, št. 12/1996 (23/1996 popr.)). Zakon v 78. členu določa

vire financiranja vzgoje in izobraževanja, ki so lahko javna sredstva, sredstva ustanovitelja, prispevki gospodarskih združenj in zbornic, neposredni prispevki delodajalcev za izvajanje praktičnega pouka, prispevki učencev, vajencev, dijakov, študentov višjih šol in odraslih, šolnine v zasebnih šolah, plačila staršev za storitve v pedagoški vzgoji, sredstva od prodaje storitev in izdelkov ter donacije, prispevki sponzorjev in drugi viri. Ta člen tudi določa, da se šole, ki izvajajo javnoveljavne programe, po katerih se pridobi javnoveljavna izobrazba, ter javni in zasebni vrtci ne smejo financirati iz sredstev političnih strank. Vsa dobljena sredstva pa se morajo porabiti v skladu z namenom, za katerega so bila dodeljena (ZOFVI, 78. člen).

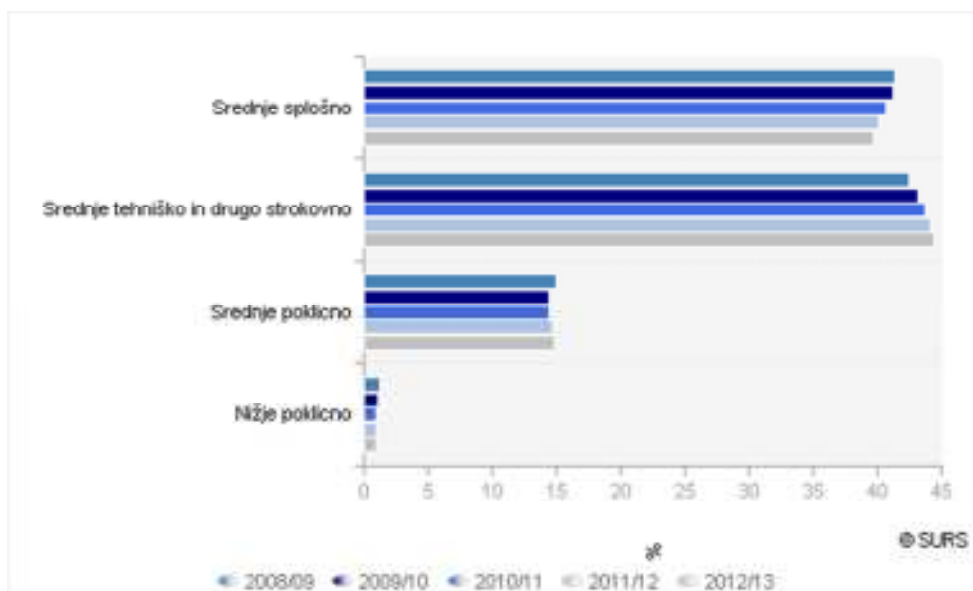
79. člen tega zakona pa pravi, da porabo javnih sredstev pri vzgoji in izobraževanju nadzoruje Računsko sodišče RS. Namensko porabo sredstev v šolah pa nadzoruje tudi organ šolske inšpekcije (ZOFVI, 79. člen).

Hiter razvoj izobraževanja v zadnjih desetletjih je ob vedno večjih fiskalnih omejitvah in vedno večjem povpraševanju tudi drugih dejavnosti po državnem financiranju povzročil, da se velika večina držav po vsem svetu sooča s težavo, da ne morejo z obstoječimi državnimi sredstvi zagotoviti toliko izobraževanja, kot ga želi prebivalstvo (Bevc, 1999, str. 147).

4.4 IZOBRAŽEVANJE NA SEKUNDARNI RAVNI

V Republiki Sloveniji se srednješolsko izobraževanje deli na splošno izobraževanje ter na poklicno in srednjestrokovno izobraževanje in tehniško izobraževanje (MIZŠ, 2013).

Grafikon 1: Deleži vpisanih dijakov po vrstah izobraževanja, Slovenija



Vir: Statistični urad RS, 2013

4.4.1 GIMNAZIJSKO IZOBRAŽEVANJE

Izobraževanje v splošnih in strokovnih gimnazijah ureja Zakon o gimnazijah (ZGim, Ur. l. RS, št. 12/1996). Po tem zakonu lahko vsi, ki so uspešno zaključili maturo, nadaljujejo izobraževanje v visokem šolstvu.

3. člen tega zakona pravi, da vsi tisti, ki opravijo maturo v gimnaziji, s tem pridobijo srednjo izobrazbo (ZGim, 3. člen). 4. člen določa, da se matura lahko opravlja po uspešno končanem četrtem letniku gimnazije oziroma po končanem maturitetnem tečaju (ZGim, 4. člen). V 5. členu pa je zapisano, da izobraževalni programi vseh gimnazij trajajo štiri leta (ZGim, 5. člen).

Po 11. členu tega zakona se lahko v gimnazijo vpiše vsak, ki je uspešno zaključil osnovnošolsko izobraževanje (ZGim, 11. člen). Vsi, vpisani v gimnazijo ali maturitetni tečaj, pa tako pridobijo status dijaka, kakor je določeno tudi v 17. členu (ZGim, 17. člen).

4.4.2 STROKOVNO IN POKLICNO IZOBRAŽEVANJE

Področje izobraževanja v nižje in srednje poklicnih ter srednje strokovnih šolah pa ureja Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (ZPSI-1, Ur.l. RS, št. 79/2006).

3. člen tega zakona določa, da se lahko po končanem poklicnem in srednjestrokovnem izobraževanju pridobi naslednja izobrazba: nižjepoklicna, srednjepoklicna ali srednjestrokovna izobrazba (ZPSI-1, 3. člen). Izobraževalni programi, s katerimi se pridobi poklicna oziroma strokovna izobrazba, se oblikujejo na podlagi poklicnih standardov (ZPSI-1, 9. člen, prvi odstavek).

V poklicno ali strokovno izobraževanje se lahko vključi vsak, ki izpolnjuje pogoje, določene z zakonom in z izobraževalnim programom. Z izobraževalnim programom se kot pogoj za vključitev lahko določijo končani ustrezni izobraževalni programi, različne delovne izkušnje ali pridobljena ustrezna nacionalna poklicna kvalifikacija. Z izobraževalnim programom se kot pogoj za vključitev lahko določijo tudi posebna nadarjenost, izjemoma pa psihofizične sposobnosti, če so le-te potrebne za uspešno izobraževanje. Pogoj za vključitev v izobraževanje je lahko tudi sklenjena individualna učna pogodba, če z izobraževalnim programom ni predviden praktični pouk, ampak le praktično usposabljanje z delom pri delodajalcu (ZPSI-1, 22. člen).

Vsak, ki je vpisan v program poklicnega ali srednje strokovnega izobraževanja, s tem pridobi status dijaka, kar je zapisano v 46. členu (ZPIS-1, 46. člen).

5 PRAKSA OBVLADOVANJA KRIZNIH RAZMER V TUJINI

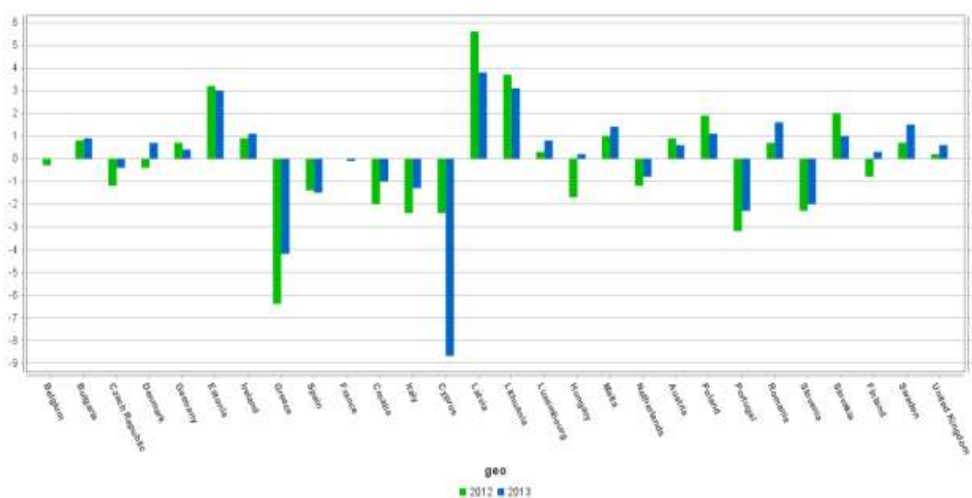
Kriza je povzročila globoke razpoke na področju celotne Evropske unije. Strogo varčevalno politiko so sprva uvedli v vzhodnoevropskih državah, kasneje tudi v perifernih državah evroobmočja, danes pa jo izvajajo tudi v samem jedru evroobmočja (EuroMemuandum, 2013).

Strogi varčevalni ukrepi so tako prizadeli mnogo Evropejcev, najbolj pa so bili prizadeti predvsem tisti iz vzhodnih in južnih perifernih držav članic. Uradna brezposelnost je leta 2012 znašala 10,6 - odstotkov BDP (v Španiji in Grčiji kar 25 - odstotkov), brezposelnost mladih pa je bila 25 - odstotna (v Španiji in Grčiji se je ta povzpela kar do 50 - odstotkov vseh mladih). Namesto da bi države usmerile svoje delovanje proti davčnim oazam, so se osredotočale zgolj na zniževanje izdatkov, kar pa je povzročilo časovno odlaganje in preklic mnogih infrastrukturnih projektov. Začelo se je tudi zmanjševanje izdatkov, namenjenih izobraževanju, zdravstvu in sociali. Zaposlovanje v javnem sektorju se je tako v večini držav občutno zmanjšalo, opazno pa je porasel delež revnega prebivalstva (EuroMemurandum, 2013).

Čeprav so v preteklosti nepridobitne oziroma socialne organizacije temeljile na netržnih storitvah, različnih subvencijah in zagotavljanju brezplačnih storitev v zdravstvu in izobraževanju, so se sedaj morale mnoge bolj tržno usmeriti. Uvedle so plačevanje zdravstvenih storitev in šolnine za izobraževanje (EuroMemurandum, 2013).

Evropska komisija zagovarja predvsem ukrepe v smislu večje fleksibilnosti trga dela, zamrznitev plač, različne pokojninske reze in dvig upokojitvene starosti, obenem pa tudi manjše omejitve pri odpuščanju in omejevanje nadomestila za brezposelnost (EuroMemurandum, 2013).

Grafikon 2: Rast BDP v državah članicah EU (2012/2013)



Vir: Eurostat, 2013

5.1 PRAKSA NA PODROČJU NEPRIDOBITNEGA SEKTORJA V SPLOŠNEM

Da bi države lahko obvladale nastale krizne razmere, so morale sprejeti različne protikrizne ukrepe, ki pa so v večini primerov sprožili veliko nezadovoljstva med prebivalci posameznih držav (Pregled ključnih varčevalnih ukrepov držav članic EU, 2012).

NIŽANJE PLAČ ZAPOSLENIM

V mnogih državah so se reševanja nastale krize lotili na način, da so zaposlenim v javnem ter nepridobitnem sektorju znižali plače. V Estoniji, ki je bila najbolj na udaru na samem začetku krize leta 2009, so kot ključni ukrep želeli znižati javno porabo, kar so storili na način, da so znižali plače zaposlenim. V Grčiji, za katero bi lahko rekli, da jo je kriza zelo močno, če ne kar najbolj prizadela, so začeli z nižanjem t. i. posebnih plač. Italija je sprejela ukrep, ki narekuje znižanje plač direktorjem javnih zavodov oziroma javnim managerjem. Prav tako so v Litvi pričeli z nižanjem neto osebnih prihodkov vseh javnih uslužbencev. Portugalska je država, ki že od sredine leta 2011 prejema mednarodno državno pomoč in je za izhod iz krize začela z ukrepom ukinjanja 13. In 14. plače. Nižanja plač pa so se lotili tudi v Romuniji (Pregled ključnih varčevalnih ukrepov držav članic EU, 2012).

ODPUŠČANJA V NEPRIDOBITNEM SEKTORJU

Kar nekaj je tudi držav, ki so se odločile spopasti s krizo tako, da so začele odpuščati zaposlene in na ta način zmanjšale javno porabo. Med temi državami lahko najdemo Avstrijo, ki si prizadeva zmanjšati delovna mesta v vojski, izobraževanju in finančnih upravah. Estonija prav tako želi privarčevati pri javni porabi v smislu zmanjšanja števila zaposlenih. Finska se je lotila postopnega zmanjševanja zaposlenih in upokojevanja. Tudi Grčija je posegla po tem ukrepu in pričela z odpuščanji. Madžarska si prizadeva zmanjšati število zaposlenih in izvesti prekvalifikacijo odpuščenih javnih uslužbencev. Irski ukrepi se v večini nanašajo ravno na zniževanje števila zaposlenih. Na Nizozemskem so se ravno tako lotili reševanja krize z zmanjševanjem števila zaposlenih. Odpuščanj se je lotila tudi Slovaška. V Španiji so v luči odpuščanj zmanjšali odškodnine pri odpuščanju zaposlenih za nedoločen čas ter odpravili administrativne ovire odpuščanja. Tudi v Veliki Britaniji so že odpustili veliko javnih uslužbencev (Pregled ključnih varčevalnih ukrepov držav članic EU, 2012).

ZAMRZNITEV PLAČ IN PREPOVED ZAPOSLOVANJA

So pa tudi države, ki so se reševanja krize lotile nekoliko drugače. Namesto da bi svojim zaposlenim znižale plače, so jim že obstoječe plače zamrznile. Ponekod so uvedli tudi prepoved novega zaposlovanja. Avstrija je tako zamrznila plače vsem javnim uslužbencem in uvedla prepoved zaposlovanja povsod razen v sodstvu, izobraževanju in policiji. Na Cipru so se odločili za dveletno zamrznitev plač. V Luksemburgu in v Romuniji so zaposlovanje le nekoliko omejili. V Veliki Britaniji so zamrznili novo zaposlovanje, prav

tako pa so zamrznili tudi plače, ki presegajo 21000 funtov (Pregled ključnih varčevalnih ukrepov držav članic EU, 2012).

UKREPI NA PODROČJU ZDRAVSTVA

V Belgiji si prizadevajo odpraviti predpis, ki jim narekuje vsakoletno povečanje financ za zdravstvo. Izvesti želijo zdravstveno reformo in na ta način zmanjšati finančna sredstva ob sočasnem povečanju učinkovitosti. Dostop do zdravstvenih storitev želijo omogočiti čim večjemu številu oseb, povečati vlogo osebnih zdravnikov in uvesti sistem e-Health. Tudi v Bolgariji želijo izvesti zdravstveno reformo. Na Češkem je ena ključnih reform ravno zdravstvena, v okviru katere želijo okrepiti učinkovitost in finančno vzdržnost zdravstvenega sistema. V Franciji bodo znižali izdatke za zdravstveno zavarovanje. Nemčija je že reformirala svoj zdravstveni sistem na ta način, da je dvignila prispevke za zdravstveno varstvo zaposlenih in zmanjšala obseg tistih storitev, ki jih krije zavarovanje. V Grčiji si prizadevajo za racionalizacijo zdravstvenega sistema v smislu povečanja generičnih zdravil, zniževanja farmacevtskih marž, uvedli so obvezno izdajanje receptov v elektronski obliki, znižati želijo obratovalne stroške bolnišnic in plačila nadur zdravnikom. Na Madžarskem so prenesli upravljanje nekaterih lokalnih bolnišnic na nacionalno raven. Izvedli naj bi tudi zdravstveno reformo v smislu reorganizacije, specializacije in združevanja bolnišnic, da bi tako privarčevali kar nekaj sredstev. Znižati želijo tudi subvencije za zdravila in nadomestila za bolniško odsotnost. Irska je zmanjšala sredstva namenjena zdravstvu. Latvija želi nadaljevati s strukturnimi reformami tudi na področju zdravstva. Litva in Avstrija reformo zdravstva še načrtujeta. Na Nizozemskem je na področju zdravstva mogoče pričakovati največje reze. Na Poljskem so uvedli obvezno plačevanje prispevkov za zdravstveno zavarovanje kmetov. Portugalska je začela z zapiranjem nekaterih bolnišnic. Romunija želi uvesti prispevek za zdravstveno zavarovanje in izpeljati reformo zdravstvenega sistema. Tudi na Slovaškem imajo v načrtu izpeljati zdravstveno reformo (Pregled ključnih varčevalnih ukrepov držav članic EU, 2012).

UKREPI NA PODROČJU SOCIALE

Reformo sistema socialne varnosti želi izvesti kar nekaj držav članic EU. Med njimi so Bolgarija, Latvija, Češka, ki je na ta način že uvedla javna dela za prejemke socialnih pomoči. Danska želi reformo socialnega sistema izvesti do leta 2045. Francija je že znižala prispevke delodajalcev za socialno zavarovanje družin. Reorganizirati pa želi tudi celoten sistem socialne varnosti. Na Irskem so zmanjšali višino socialnih podpor in ugodnosti, prav tako tudi podporo nezaposlenim. Zmanjšali so tudi sredstva, namenjena socialni varnosti. Na Malti so porodniški dopust podaljšali s 14 na 16 tednov. Tudi na Nizozemskem napovedujejo na področju sociale največje reze. Na Poljskem bo po novem pomoč ob rojstvu otroka namenjena le družinam z dohodkom, manjšim kot 20.000 € letno. Portugalska je začela z nižanjem socialnih prispevkov. Romunija je znižala nadomestila za brezposelnost in otroške dodatke. Zvišali pa so prispevke za socialno varnost. Na Slovaškem so povečali socialne podpore tistim prosilcem, ki so socialno najšibkejši. Zmanjšali so čas trajanja in višino nadomestila za porodniški dopust. V Veliki Britaniji so v

okviru varčevalnih ukrepov znižali socialne transfere. Prav tako so zamrznili otroške dodatke, ukinili olajšavo za »zdravo« nosečnost, materinski bonus pa omejili le na prvega otroka. NA Švedskem želijo zmanjšati odvisnost prebivalcev od socialnih podpor (Pregled ključnih varčevalnih ukrepov držav članic EU, 2012).

DVIG STOPNJE ZAPOSLENOSTI

Poglavitni cilj Belgije je dvigniti stopnjo zaposlenosti. Bolgarija si je za cilj svojih varčevalnih ukrepov postavila doseči 76-odstotno zaposlenost med državljani, starimi od 20 do 64 let. Načrtujejo tudi izboljšave pri kvaliteti storitev zavodov za delo s programi za brezposelne. Ključni cilj danske vlade, ki je nastopila leta 2011, so predvsem nova delovna mesta. V Franciji so precej denarja vložili ravno v zmanjšanje brezposelnosti in dodatno izobraževanje zaposlenih. Tudi Nemčija si je za enega ključnih ciljev postavila zmanjšati število brezposelnih. V Italiji so začeli bolj spodbujati predvsem mlade podjetnike. Malta je sprejela ukrepe predvsem za zaščito in oblikovanje novih delovnih mest. Tudi Slovaška si prizadeva povečati kakovost delovne sile in izboljšati zaposlenost. V Španiji želijo spodbujati predvsem zaposlovanje mladih. Zaposlenim želijo zagotoviti pravico do izobraževanja in usposabljanja do 20 ur letno. Tudi Švedska, ki je finančno in gospodarsko relativno močna država, si je za poglavitni cilj postavila krepitev gospodarskih spodbud za delo ter povečanje zaposlovanja (Pregled ključnih varčevalnih ukrepov držav članic EU, 2012).

DRUGI UKREPI

V Avstriji so uspeli povečati investicije v raziskave in znanost. Irska naj bi uvedla celo plačevanje vode. V Italiji so ukinili cenike posameznih storitev in s tem minimalne in maksimalne cene storitev. Nizozemska je velike reze v okviru varčevalnih ukrepov izvedla tudi na področju obrambe in okolja (Pregled ključnih varčevalnih ukrepov držav članic EU, 2012).

5.2 PRAKSA OZIROMA POSEBNOSTI KRIZNEGA MANAGEMENTA NA PODROČJU ŠOLSTVA

Velika večina držav je v okviru varčevalnih ukrepov morala sprejeti tudi ukrepe na področju šolstva.

VIŠJE PLAČE UČITELJEM

V Avstriji se je tako pojavil predlog, da bi zvišali plače začetnikom (mladim učiteljem), manjša zvišanja pa bi uvedli tudi pri napredovanju ter učiteljem podaljšali delovni čas (Pregled ključnih varčevalnih ukrepov držav članic EU, 2012).

REFORMA IZOBRAŽEVALNEGA SISTEMA

Bolgarija želi izvesti reformo izobraževalnega sistema. Na Češkem si še vedno prizadevajo sprejeti reformo šolstva. Latvija želi nadaljevati s strukturnimi reformami na področju

šolstva. Litva je reformo visokošolskega sistema že sprejela. V Franciji imajo že v pripravi reformo poklicnega izobraževanja (Pregled ključnih varčevalnih ukrepov držav članic EU, 2012).

ZAPIRANJE ŠOL IN ZMANJŠEVANJE SREDSTEV, NAMENJENIH ŠOLAM

Na Portugalskem so že začeli z zapiranjem nekaterih šol. Na Irskem si prizadevajo zmanjšati sredstva, namenjena izobraževanju (Pregled ključnih varčevalnih ukrepov držav članic EU, 2012).

PRENOS PRISTOJNOSTI

Na Madžarskem so upravljanje nekaterih lokalnih šol prenesli na nacionalno raven, prav tako tudi nadzor (Pregled ključnih varčevalnih ukrepov držav članic EU, 2012).

INVESTICIJE, RAST, RAZVOJ

V Avstriji so povečali tudi investicije v izobraževanje. V Bolgariji načrtujejo 28 centrov za razvoj kariere, vzpostaviti želijo sistem rangiranja visokih šol in program za pridobitev študentskih posojil. Danska želi doseči rast na področju šolstva, izobraževanja in raziskav. Luksemburg si prizadeva dvigniti stopnjo sofinanciranja države za permanentno izobraževanje. Na Slovaškem naj bi okrepili program izobraževanja in svetovanja za izbrane skupine ljudi (Pregled ključnih varčevalnih ukrepov držav članic EU, 2012).

5.3 PODOBNOSTI IN RAZLIKE PRI OBVLADOVANJU KRIZNIH RAZMER V ŠOLSTVU IN OSTALIH NEPRIDOBITNIH DEJAVNOSTIH

Iz prej povedanega lahko zaključimo, da so vse države članice EU morale sprejeti marsikateri varčevalni ukrep, da bi se rešile iz nastale krize. Sprejeti varčevalni ukrepi segajo praktično na vsa področja nepridobitnega sektorja, torej tudi na področje izobraževanja. Med ukrepi je tako mogoče opaziti marsikatero podobnost pa tudi razliko.

PODOBNOSTI

Med ukrepi je mogoče opaziti veliko podobnosti, kajti večina držav je določene ukrepe namenila vsem organizacijam nepridobitnega sektorja. Veliko držav članic je začelo z odpuščanji na vseh področjih nepridobitnega sektorja. Veliko pa je tudi takih, ki so zaposlenim v nepridobitnih organizacijah znižale plače. Države si prizadevajo izvesti reformo šolstva, zdravstva, sociale, nekatere pa so to že storile.

Tako na področju šolstva kot tudi zdravstva je mogoče opaziti zapiranje nekaterih šol in bolnišnic ter prenos pristojnosti teh organizacij lokalne na nacionalno raven. Država pa je oklestila tudi proračune, namenjene financiranju nepridobitnih organizacij.

Bolj priljubljeni ukrepi se nanašajo na povečanje investicij v izobraževanje, znanost in raziskave. Na teh področjih si želijo doseči tudi večjo rast.

RAZLIKE

Obstajajo pa tudi nekatere razlike med sprejetimi ukrepi. Tako je mogoče zaslediti, da si razen Avstrije nobena druga država ne prizadeva dvigniti plač učiteljem. Tudi Avstrija je ta privilegij namenila le mladim učiteljem, začetnikom.

Sicer pa je največ razlik mogoče opaziti med posameznimi državami in njihovimi načini za spopad s krizo. Nekatere države, kot sta Nemčija in Švedska, večjih varčevalnih ukrepov nista potrebovali. Takih je še kar nekaj »močnejših« držav članic. Veliko pa je tudi držav, kot so Grčija, Irska, Portugalska, ki za izhod iz krize potrebujejo precej drastične ukrepe.

Zanimivo je, da ko se nekatere države borijo z odpuščanji in nižanjem plač, so si druge zadale cilj povečati stopnjo zaposlenosti, predvsem med mladimi.

6 PREDSTAVITEV SREDNJE ŠOLE JOSIPA JURČIČA IN SREDNJE POKLICNE IN STROKOVNE ŠOLE BEŽIGRAD

6.1 SREDNJA ŠOLA JOSIPA JURČIČA

Srednja šola Josipa Jurčiča je bila ustanovljena leta 1945 kot "Mešana nižja nepopolna gimnazija". Leta 1950 pa se je šola preobrazila v Gimnazijo Stična. Nato pa je Izvršni svet LRS leta 1960 sprejel sklep o postopnem ukinjanju Gimnazije Stična in kmalu je bila ustanovljena Srednja kmetijska šola. Gimnazija je leta 1970 dobila ime po našem pisatelju Josipu Jurčiču in hkrati razglasila dan njegovega rojstva 4. marec za dan šole (Srednja šola Josipa Jurčiča, 2013).

Gimnazija Josipa Jurčiča je leta 1979 ob občinskem prazniku prejela najvišje občinsko priznanje – Adamičevo nagrado. S tem se je šola trdneje zasedla v svoje okolje. Šolski prostori v stavbi samostana so postajali iz leta v leto bolj tesni in neprimerni za sodoben pouk, zato je občina Grosuplje leta 1980 investirala v gradnjo sodobnega šolskega centra med Ivančno Gorico in Stično. V novem šolskem centru Josipa Jurčiča se je tako pouk začel leta 1981. Šola pa je namesto gimnazije pridobila družboslovni program, nato še program strojništva sledil pa mu je program ekonomski tehnik (Srednja šola Josipa Jurčiča Ivančna Gorica, 2013).

Leta 1991 je šola ob reformi srednjega šolstva zopet pridobila program splošna gimnazija, obenem pa je ohranila tudi program ekonomski tehnik, hkrati pa je šola pridobila tudi dislokacijo oddelka Srednje trgovske šole iz Ljubljane – program trgovec, ki so ga nato ukinili po končanem šolskem letu 2008/2009 (Srednja šola Josipa Jurčiča Ivančna Gorica, 2013).

Srednja šola Josipa Jurčiča je pravna naslednica Gimnazije Stična. Njen namen je izobraževanje po javnoveljavnih izobraževalnih programih, ki jih določi ministrstvo, pristojno za šolstvo. Šola opravlja tudi druge dejavnosti s področja praktičnega usposabljanja dijakov in drugih udeležencev izobraževanja v procesu vseživljenjskega učenja, izvaja pa tudi različne raziskovalne in razvojne naloge na področju dejavnosti, ki so povezane z izobraževanjem (Srednja šola Josipa Jurčiča Ivančna Gorica, 2013).

Javno službo tako šola opravlja na naslednjih področjih (Srednja šola Josipa Jurčiča Ivančna Gorica, 2013):

- srednješolsko splošno izobraževanje,
- srednješolsko poklicno in strokovno izobraževanje,
- dejavnost knjižnic.

Šola nudi tudi izobraževanje odraslih za pridobitev naslednje izobrazbe (Srednja šola Josipa Jurčiča Ivančna Gorica, 2013):

- ekonomski tehnik,
- ekonomski tehnik (PTI),
- gimnazija,
- maturitetni tečaj ter
- izobraževalne programe: angleščina, nemščina in računalniška pismenost za odrasle (Srednja šola Josipa Jurčiča Ivančna Gorica, 2013).

Število zaposlenih na Srednji šoli Josipa Jurčiča Ivančna Gorica v šolskem letu 2012/2013 (Srednja šola Josipa Jurčiča Ivančna Gorica, 2013):

- vodstveni delavci: 2
 - ravnatelj 1
 - pomočnica ravnatelja z učno obveznostjo 1
- učitelji: 44
- ostali strokovni delavci (knjižničar, svetovalna delavka): 2
- administrativni delavci: 3,5
- tehnični delavci: 12 (hišnik, čistilke, kuharice in pomočnici, vzdrževalec učne tehnologije).

6.2 SREDNJA POKLICNA IN STROKOVNA ŠOLA BEŽIGRAD – LJUBLJANA

Šola je svoja vrata odprla leta 1962 in se je imenovala Center strokovnih šol. Vanjo so se tako preselile šole različnih poklicev in različnih lokacij (avtomehanska, elektro, avtoličarska, lesarska, dimnikarska ter fotografska, oblačilna, preparatorska in frizerska, ter vajeniške šole raznih strok). Tedaj je šolanje trajalo je tri mesece, ostali čas pa so bili vajenci pri obrtniku (Srednja poklicna in strokovna šola Bežigrad – Ljubljana, 2013).

Vlada RS je 2. septembra 2008 sprejela ustanovitveni akt in z njim Srednjo poklicno in strokovno šolo Bežigrad – Ljubljana organizirala kot zavod, ki ga vodi direktorica/ravnatelj. Zavod je tako pridobil tudi dve priznani organizacijski enoti (Srednja poklicna in strokovna šola Bežigrad – Ljubljana 2013):

- Srednjo poklicno in strokovno šolo Bežigrad, ki jo vodi ravnateljica, in
- Avtošolo Ježica, ki jo vodi vodja (ravnatelj), ki ga imenuje direktorica.

Leta 2011 je Vlada RS sprejela nov ustanovitveni akt, s katerim ima zavod pod vodstvom ravnateljice priznane tri organizacijske enote (Srednja poklicna in strokovna šola Bežigrad – Ljubljana 2013):

- Srednjo poklicno in strokovno šolo Bežigrad, ki jo vodi ravnateljica,

- Medpodjetniški izobraževalni center (MIC), ki ga vodi vodja, ki ga imenuje direktorica, in
- Avtošola Ježica, ki jo vodi vodja, ki ga prav tako imenuje direktorica.

Dijaki lahko na šoli razvijejo večjo ustvarjalnost, oblikujejo svojo osebnost in predvsem pridobijo potrebna poklicna znanja in spretnosti. Šola zato sodeluje z različnimi podjetji in servisi in na tak način pridobiva informacije, kakšen kader iščejo podjetja. Prizadevajo si izobraziti takšen kader, kakršnega potrebuje trg za svoje nemoteno delovanje (Srednja poklicna in strokovna šola Bežigrad – Ljubljana, 2013).

Izobraževalni programi, ki se izvajajo na šoli (Srednja poklicna in strokovna šola Bežigrad – Ljubljana, 2013):

- SSI (4-letni program): Logistični tehnik in Ustvarjalec modnih oblačil,
- PTI (program traja 3+2 leti): Logistični tehnik, Ustvarjalec modnih oblačil, Strojni tehnik, Avtoservisni tehnik, Tehnik mehatronike,
- SPI (3-letni program): Avtoserviser, Avtokaroserist, Mehatronik operater, Oblikovalec kovin – orodjar, Klepar krovec, Izdelovalec oblačil,
- NPI (2-letni program): Pomočnik v tehnoloških procesih – modul; Ličar in Obdelovalec kovin ter Preoblikovalec tekstila.

Šola pa skrbi tudi za izobraževanje odraslih in v ta namen izvaja vse šolske izobraževalne programe na enotah MIC in AŠ Ježica (Srednja poklicna in strokovna šola Bežigrad – Ljubljana, 2013).

Na enoti Avtošole Ježica se tako lahko izobražujejo za naslednje poklice: logistični tehnik, voznik, učitelj vožnje, učitelj predpisov, vodja avtošole, voznik (TK) (Srednja poklicna in strokovna šola Bežigrad – Ljubljana, 2013).

V Medpodjetniškem izobraževalnem centru (MIC) pa se vzpostavlja sistem za izobraževanje in usposabljanje glede na potrebe in zahteve gospodarstva. V centru so organizirani programi praktičnega usposabljanja dijakov, študentov, brezposelnih, zaposlenih v gospodarstvu, vzpostavlja pa se tudi sodelovanje z različnimi podjetji (Srednja poklicna in strokovna šola Bežigrad – Ljubljana, 2013).

Šola je v šolskem letu 2012/2013 obiskovalo 880 dijakov ter v okviru šole 86 zaposlenih. Na šoli dopolnjujejo obveznost tudi 4 učitelji iz drugih šol, ki tam nimajo dovolj ur (Srednja poklicna in strokovna šola Bežigrad – Ljubljana, 2013).

7 ANALIZA OBVLADOVANJA KRIZNIH RAZMER V SLOVENSКИH ŠOLAH

Ugotavljam, da se z veliko finančno in gospodarsko krizo spopadajo pravzaprav vse države, in to na vseh področjih. Kriza je močno prizadela tudi nepridobitne organizacije, ki so v veliki meri odvisne od financiranja države, ta pa jim zaradi pomanjkanja finančnih sredstev namenja manj denarja.

Zanimalo me je, kako se s krizo spopadajo šole, zato sem si izbrala dve slovenski šoli in se odpravila do predstavnikov le-teh ter z njimi opravila intervju na temo obvladovanja kriznih razmer. Srednjo šolo Josipa Jurčiča sem si v prvi vrsti izbrala zaradi tega, ker tudi sama prihajam iz Ivančne Gorice. Želela sem izvedeti več o sami šoli, zanimalo pa me, je ali je kriza prizadela tudi njih, saj nam kot »zunanjim opazovalcem« to ni vidno oziroma znano. Za drugo šolo pa sem si sprva izbrala Gimnazijo Jožeta Plečnika, ki sem jo obiskovala tudi sama, vendar so sodelovanje zavrnil. Tako sem drugo šolo, Srednjo poklicno in strokovno šolo Bežigrad izbrala po čistem naključju. Šola se namreč nahaja v Ljubljani, kar sem potrebovala za dokazilo druge hipoteze. Velja pa tudi za eno večjih poklicnih šol pri nas. Ravnateljica šole je bila tudi takoj pripravljena sodelovati in mi odgovoriti na vsa zastavljena vprašanja.

7.1 ANALIZA OBVLADOVANJA KRIZNIH RAZMER V SREDNJI ŠOLI JOSIPA JURČIČA

Kako je kriza prizadela srednjo šolo Josipa Jurčiča iz Ivančne Gorice sem v intervjuju vprašala ravnatelja šole Milana Jevnikarja. Zanimali so me tudi ukrepi, ki so jih sprejeli, da bi lahko obvladali nastalo krizno situacijo in tako »izplavali« iz krize. Intervju sem izvedla konec meseca junija, ravnatelju pa sem postavljala kratka in konkretna vprašanja o krizi, ki vlada v državi, in različnih ukrepih za izhod iz nje.

Ravnatelj mi je povedal, da je po njegovem največji krivec za nastalo krizno situacijo politika države in sprejemanje »napačnih« odločitev. Povedal je tudi, da je finančna kriza močno prizadela njihovo organizacijo, velik in večinoma negativen vpliv nanjo pa imajo tudi strogi varčevalni ukrepi vlade. Kriza jih je tako kot večino drugih organizacij prizadela predvsem na finančnem področju. Zaradi znižanja plač učiteljem se je povečalo tudi nezadovoljstvo le-teh.

Tudi vse podražitve v gospodarstvu se poznajo pri njihovem delovanju, kajti zaradi vse višjih cen energentov in elektrike jim tako ostaja manj sredstev za nabavo učnih gradiv in pripomočkov. Meni, da se varčevanje najbolj pozna pri investicijskem vzdrževanju stavbe, kar bi se jim utegnilo kruto maščevati v prihodnje. Namreč nevzdrževana stavba sčasoma postane nevarna, sredstva za sanacijo pa bistveno večja od seštevka sprotnih vzdrževanj.

Tudi znotraj organizacije so morali sprejeti kar nekaj ukrepov, da bi lahko »preživel« v teh kriznih razmerah. Kot sem že omenila, so znižali plače učiteljem in tudi drugim zaposlenim v skladu z ZIPRS in ZUJF v povprečni vrednosti 5 - odstotkov. Za novo šolsko leto so razpisali nekoliko manj vpisnih mest kot v preteklosti. Varčujejo tudi pri nabavi in uporabi učnih pripomočkov.

Delovanje šole je po mnenju ravnatelja sedaj nekoliko slabše, vendar pa upa, da se bodo kmalu zopet postavili na noge. Meni tudi, da bo verjetno potreben še kakšen dodaten ukrep za obvladanje obstoječe krize. Šola naj bi v prihodnje imela manj dijakov, razredi pa bodo posledično manjši. Kljub stiski in pomanjkanju sredstev pa si bodo še naprej prizadevali ohranjati kvaliteto in učinkovitost izobraževanja. Ravnatelj je še povedal, da jim je v manjšo pomoč tudi to, da že kar nekaj let oddajajo v najem telovadnico šole za različne interesne in športne dejavnosti.

Kljub vsemu pa pravi, da ostaja optimističen, saj verjame, da kriza ne more trajati v neskončnost in da bomo kmalu dočakali njen konec, Slovenija z vsemi svojimi institucijami, organizacijami pa bo okrevala.

Po pogovoru z ravnateljem lahko zaključim, da jim je kriza prinesla veliko težav, vendar se je niso ustrašili. Vsi zaposleni na šoli se trudijo, da se kriza ne bi poznala pri samem izobraževalnem procesu, čeprav je predvsem zaradi nižanja plač, ki povzroča veliko nezadovoljstvo, to včasih težko. Ravnatelj si tudi močno prizadeva vzpostaviti večjo motivacijo zaposlenih, ključnega pomena pa jim je predvsem kvalitetna izobrazba dijakov. Za obvladanje krizne situacije so sprejeli že kar nekaj ukrepov, zavedajo pa se, da bo verjetno treba sprejeti še kakšnega, preden se kriza zares konča.

7.2 ANALIZA OBVLADOVANJA KRIZNIH RAZMER V SREDNJI POKLICNI IN STROKOVNI ŠOLI BEŽIGRAD

O kriznih razmerah in kako so le-te prizadele Srednjo poklicno in strokovno šolo Bežigrad sem se pogovorila z ravnateljico šole Frančiško Al-Mansour. Konec meseca junija sva opravili intervju, v katerem sem ji postavljala konkretna vprašanja v zvezi s krizo v državi in ukrepih, ki so jih kot šola morali sprejeti, da bi se iz krize lahko kar se da hitro rešili.

Ravnateljica meni, da je za krizo, ki je prizadela državo, kriva predvsem politika države in politike posameznih vlad. Povedala mi je, da je kriza zelo prizadela tudi njihovo šolo predvsem v finančnem smislu. Občutno so se jim zmanjšala tudi učna sredstva in pripomočki, učitelji so iz dneva v dan bolj nezadovoljni, zaradi zmanjšanja zaposlovanja pa je ogrožena tudi kakovost izobraževanja, ki ga nudijo.

Da bi se kar se da uspešno spopadli s krizo, so morali sprejeti določene neljube ukrepe. Začeli so varčevati pri izdatkih za učne pripomočke in druga učna sredstva, plače učiteljem in drugim sodelavcem pa so znižali v skladu z ZIPRS in ZUJF. Odpuščati jim do sedaj še ni bilo treba, saj jim vpis še ni upadel, bojijo pa se, da bodo v prihodnosti morali poseči tudi po tem ukrepu.

Ravnateljica meni, da je delovanje njihove organizacije v stanju kriznih razmer dosti slabše in se boji, da jih bo kriza prizadela še bolj. Pravi, da dotedanji sprejeti protikrizni ukrepi po vsej verjetnosti niso dovolj in bodo morali narediti še kakšen korak v smeri zaščite proti krizi. Na vprašanje o prihodnosti njihove šole je odgovorila, da bo ta v prihodnosti verjetno delovala z manjšim številom zaposlenih, kar bi lahko znižalo tudi kakovost učnega procesa, zmanjšalo pa se bo tudi število novih dijakov, razredi pa bodo posledično manjši. Kljub vsemu pa ostaja optimistična in meni, da se bomo kmalu rešili iz krize in se ponovno postavili na noge.

Glede na povedano lahko zaključim, da je šola tako kot mnoge druge organizacije nepridobitnega sektorja kriza močno prizadela. Vodstvo je z namenom, da bi krizo obvladalo in jo na koncu tudi premagalo, moralo sprejeti marsikateri neljubi ukrep. Čeprav se vsi zaposleni na šoli dobro zavedajo, da so ti ukrepi nujni za preživetje organizacije, se vseeno z njimi težko sprijaznijo. Bojijo se za svoje delovno mesto, pogoji dela so vse težji, plače pa nižje.

Pot do izhoda iz krize je verjetno še dolga in do takrat bo treba sprejeti še kakšen dodaten, morda tudi veliko bolj drastičen ukrep. To vzbuja velik strah tako pri ravnateljici kot tudi pri zaposlenih.

7.3 PRIMERJAVA OBVLADOVANJA KRIZNIH RAZMER V OBEH ŠOLAH

Oba predstavnika sta mi zaupala kar nekaj dejstev in informacij, kako se spopadajo s krizo. Obe šoli sta močno prizadeti zaradi obstoječe finančne krize. Prav tako oba predstavnika menita, da je glavni krivec za krizo politika naše države. Da bi krizne razmere, v katerih sta se znašli, lahko premagali, sta šoli morali sprejeti različne varčevalne ukrepe.

V obeh šolah so znižali plače učiteljem v skladu z ZIPRS in ZUJF, kar v povprečju znaša 5 - odstotkov. Prav tako obema šolama primanjkuje finančnih sredstev za nakup novih učnih gradiv in pripomočkov, po drugi strani pa so uvedli tudi varčevanje pri uporabi letih. Ti ukrepi bi sčasoma lahko negativno vplivali tudi na sam izobraževalni proces in povzročili slabšo kvaliteto izobraževanja. Učitelji bi lahko svoje nezadovoljstvo prenašali na dijake, ti pa bi posledično lahko pridobivali slabše rezultate, kar pa bi sčasoma negativno vplivalo tudi na celotno družbo.

Na začetku diplomske naloge sem si postavila štiri hipoteze, ki sem jih želela preveriti. Da bi bilo to mogoče, sem se odpravila na pogovor k predstavnikoma obeh izbranih šol. Med pogovorom sem jima zastavljala različna vprašanja s področja obvladovanja kriznih razmer v njihovi šoli. Menim, da sem na ta način pridobila dovolj informacij, da zastavljene hipoteze tudi potrdim oziroma ovržem.

1. Hipoteza: Največji problem, ki ga je prinesla kriza v obeh šolah, je odpuščanje učiteljev.

Lahko bi rekli, da je odpuščanje postalo že skoraj pravilo v celotnem javnem kot tudi zasebnem sektorju. Vsak dan lahko poslušamo o novih odpuščanjih in porastu števila brezposelnih. Tudi v nekaterih šolah so morali uporabiti takšen ukrep. Ravnateljica Srednje poklicne in strokovne šole Bežigrad je povedala, da jim do sedaj še ni bilo treba odpuščati učiteljev, saj jim tudi vpis ni upadel. Tudi v Srednji šoli Josipa Jurčiča so se odpuščanju dolgo izogibali, vendar ga niso mogli v celoti zaobiti. Ravnatelj je povedal, da se jim odpuščanje zdi velik problem ne le za šolo, pač pa za celotno slovensko družbo.

Hipoteza je tako zavržena. Obe šoli je kriza močno prizadela, vendar pa do odpuščanj v Srednji poklicni in strokovni šoli Bežigrad še ni prišlo. Največji problem tako šolama predstavlja nižanje plač in varčevanje predvsem pri učnih pripomočkih.

2. Hipoteza: Lega šole vpliva na stopnjo kriznih razmer in obvladovanje le-teh.

Oba predstavnika sta povedala, da je kriza močno prizadela njihovi organizaciji in delovanje le-teh. Obe šoli sta prizadeti predvsem finančno, njihovi največji problemi pa so predvsem nižanje plač in pomanjkanje sredstev za nabavo učnih gradiv in pripomočkov.

Tako je hipoteza ovržena, saj kriza ne prizanaša nikomur, ne Ljubljani, ne okolici.

3. Hipoteza: Šoli uporabljata različne ukrepe za obvladovanje kriznih razmer.

Obe šoli sta morali sprejeti kar nekaj neljubih ukrepov za premagovanje krize. V Srednji poklicni in strokovni šoli Bežigrad so znižali plače učiteljem, varčujejo pa tudi pri uporabi učnih pripomočkov. V Srednji šoli Josipa Jurčiča so nekoliko znižali število zaposlenih, ostalim učiteljem pa zmanjšali plače. Tudi oni varčujejo pri uporabi učnih pripomočkov.

Ta hipoteza je tako ovržena. Šoli namreč uporabljata podobne ukrepe za obvladovanje krizne situacije.

4. Hipoteza: Slovenija se slabše spopada s krizo kot večina drugih držav članic EU.

Ukrepi večine držav članic EU so bili v smislu zniževanja števila zaposlenih, nižanja plač in različnih reformah na področju izobraževanja.

Slovenija je sprejela nekaj podobnih ukrepov, vendar pa ti niso bili najbolj učinkoviti. Stanje naših javnih financ je iz dneva v dan slabše. Vedno manj sredstev se namenja izobraževanju. Šole morajo tako iskati druge načine financiranja.

Na podlagi informacij, ki so dosegljive v različnih domačih in tujih medijih, to hipotezo potrjujem. Menim, da Slovenija še vedno ni sprejela ustreznih ukrepov za izhod iz krize niti na področju izobraževanja niti na drugih področjih.

8 ZAKLJUČEK

Namen diplomskega dela je bil spoznati ukrepe za obvladovanje kriznih razmer v izbranih šolah. Zanimalo me je, kako se v izbranih šolah soočajo s krizo in na kakšne načine jo premagujejo. Želela pa sem pridobiti tudi nova teoretična znanja s tega področja. Cilj, ki sem si ga zastavila ob začetku pisanja, je bil kar najbolje proučiti področje izobraževanja. Želela pa sem pridobiti nova znanja tudi s področja kriznega managementa in tako spoznati različne ukrepe za obvladovanje kriznih situacij.

Ugotovila sem, da je ključnega pomena, če želimo premagati krizne razmere, da takoj prepoznamo opozorilne simptome in vzroke krize ter jo tako poskušamo preprečiti še preden se pojavi. Da bi bilo to mogoče, je treba imeti dobro usposobljen kader, ki zazna vsakršno spremembo v organizaciji. Veliko lažje je krizo preprečiti že na začetku, kot pa jo reševati, ko smo že globoko v njej. Obstajajo pa tudi različni načini kako krizo obvladati in jo premagati. S tem se ukvarja krizni management. Njegova poglobljena naloga je poiskati in sprejeti najbolj učinkovite ukrepe, da bo izhod iz krize čim hitrejši in bo kriza čim manj prizadela posamezno organizacijo.

Pri proučevanju praks obvladovanja kriznih razmer v tujini sem proučila varčevalne ukrepe, ki so jih sprejele druge države članice, da bi premagale obstoječo krizo. Ugotovila sem, da so ukrepi precej podobni. Večina držav je začela z odpuščanjem zaposlenih, nižanjem plač, uvedbo različnih davkov ter reformami na področju pokojninskega sistema, zdravstva, izobraževanja in sociale. Nekaj držav je takih, ki jih kriza ni preveč prizadela, nekaj je takih, ki se relativno uspešno borijo proti njej, spet druge pa same ne najdejo izhoda iz nastale krizne situacije in so morale zaprositi za mednarodno denarno pomoč.

Pri analizi izbranih šol sem ugotovila, da je obe šoli kriza močno prizadela in sta morali sprejeti kar nekaj ukrepov. Šoli uporabljata podobne načine, da bi krizo čim bolje obvladali in nato tudi premagali. Kriza nobeni ni prizanesla, vendar kljub temu obe ostajata optimistični glede prihodnosti in upata, da bo kriza kmalu zapustila našo državo.

Spoznala sem tudi, da se Slovenija na splošno relativno slabo spopada s krizo. Naši varčevalni ukrepi niso dovolj učinkoviti, zato bi morala vlada pa iskati nove načine in ukrepe za izhod iz krize, preden do konca potonemo.

Na začetku pisanja sem si postavila štiri hipoteze, ki sem jih med nastajanjem diplomskega dela preverjala. Eno hipotezo sem na koncu potrdila. Ugotovila sem namreč, da se Slovenija slabše spopada s krizo kot večina ostalih držav članic EU. Ostale tri hipoteze pa sem ovrgla. Spoznala sem namreč, da ni največji problem odpuščanje

učiteljev, da lega ne vpliva na stopnjo kriznih razmer ter da sta šoli sprejeli relativno enake ukrepe za obvladovanje krize.

Trenutna finančna in gospodarska kriza je torej prizadela praktično vso državo. Na vseh področjih se srečujemo s kopico varčevalnih ukrepov, življenje v državi se vedno bolj draži, število revnih pa narašča. Pomembno je, da vlada čimprej sprejme zares učinkovite ukrepe in tako državo postavi nazaj na noge.

LITERATURA IN VIRI

Literatura:

- Bevc, Milena (1999). *Financiranje, učinkovitost in razvoj izobraževanja*. Didakta, Radovljica
- Černetič, Metod (2006). *Management ekonomike izobraževanja*. Moderna organizacija, Kranj
- Dimovski, Vlado, Pengler, Sandra, Žnidaršič, Jana (2005). *Sodobni management*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana
- Dubrovski, Drago (2000). *Krizni management*. Visoka šola za management, Koper
- Dubrovski, Drago (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Fakulteta za management, Koper
- Dubrovski, Drago (2011). *Razsežnosti kriznega managementa*. Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, Celje
- Ferjan, Marko (2005). *Management izobraževalnih procesov*. Moderna organizacija, Kranj
- Hrovatin, Nevenka (2002). Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. V: Jelovac, Dejan (ur.): *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Radio študent, Ljubljana
- Into Cross-Country Differences. *Uprava*. 2009, št. 4, str. 29-52.
- Končina Miroslav, Mirtič Ksenija (1999). *Kako rešiti podjetje iz krize*. gospodarski vestnik, Ljubljana
- Lewis, David (2002). NGOs, management and the process of change: New models or reinventing the wheel?. V: Jelovac, Dejan (ur.): *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Radio študent, Ljubljana
- Pevcin, Primož (2009). Size and Development of the Third Sector: An Insight
- Pevcin, Primož (2011a). *Menedžment javnega sektorja*. Fakulteta za upravo, Ljubljana
- Pevcin, Primož (2011b). *Ekonomika javnih podjetij in zavodov*. Fakulteta za upravo, Ljubljana
- Prezelj, Iztok (2005). *Nacionalni sistemi kriznega menedžmenta*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
- Simon, Hermann (2009). *Kriza – kako uspešno poslovati v spremenjenih razmerah*. Planet gv, Ljubljana
- Tavčar, Mitja I. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Fakulteta za management, Koper
- Tavčar, Mitja I. (2007). *Strateški management*. Fakulteta za management, Koper

Viri:

- (1996). Zakon o gimnazijah (ZGim). Ur. list RS, št. 12/1996; spremembe Ur. list RS, št. 59/2001, 115/2006, 1/2007-UPB-1
- (1996). Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI). Ur. list RS, št. 12/1996 (23/1996 popr.); spremembe: Ur. list RS, št. 101/1999 Odl.US: U-I-215/96, 22/2000-ZJS, 64/2001, 101/2001 Odl.US: U-I-68/98-42, 108/2002, 14/2003-UPB1, 34/2003, 55/2003-UPB2, 79/2003, 115/2003-UPB3, 65/2005, 98/2005-UPB4, 117/2005 Odl.US: U-I-240/04-11, 129/2006, 16/2007-UPB5, 101/2007 Odl.US, 36/2008, 22/2009 Odl.US: U-I-205/07-10, 55/2009 Skl.US: U-I-356/07-13, 58/2009 (64/2009 popr., 65/2009 popr.), 16/2010 Odl.US: U-I-256/08-27, 47/2010 Odl.US: U-I-312/08-31, 20/2011, 34/2011 Odl.US: U-I-205/10-23, 40/2012-ZUJF, 57/2012-ZPCP-2D
- (1996). Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (ZPSI). Ur. list RS, št. 12/1996; Spremembe: Ur.l. RS, št. 44/2000, 86/2004-ZVSI, 79/2006-ZPSI-1
- COOMBS, Timothy W. (2007): Crisis management and communications. Privzeto 11.7.2013 iz: [http://www.scienzepolitiche.unimi.it/files/ITA/COM/Crisis Management and Communications.pdf](http://www.scienzepolitiche.unimi.it/files/ITA/COM/Crisis%20Management%20and%20Communications.pdf)
- Crisis management. Privzeto 11.7.2013 iz: <http://archive.adl.org/security/crisis%20management.pdf>
- EuroMemorandum (2013): Deepening crisis in the European Union: The need for a fundamental change. Privzeto 11.7.2013 iz: http://www2.euromemorandum.eu/uploads/euromemorandum_2013_summary_english.pdf
- European Commission. Privzeto 11.7.2013 iz: http://ec.europa.eu/index_en.htm
- European parliament. Privzeto 11.7.2013 iz: <http://www.europarl.europa.eu/portal/en>
- European Union. Privzeto 11.7.2013 iz: http://europa.eu/index_en.htm
- Eurostat (2013). *Real GDP growth rate* (2013). Privzeto 11.7.2013 iz: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&pcode=tec00115&language=en&toolbox=data>
- Pogovor z ravnateljem srednje šole Josipa Jurčiča Ivančna Gorica
- Pogovor z ravnateljico srednje poklicne in strokovne šole Bežigrad
- Pregled ključnih varčevalnih ukrepov držav članic EU: Privzeto 11.7.2013 iz: [http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/dokumenti/Varcevalni ukrepi - povzetki po drzavah.pdf](http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/dokumenti/Varcevalni_ukrepi_-_povzetki_po_drzavah.pdf)
- SMITH, Larry; RILEY, Dan (2012): School leadership in times of crisis, *School leadership and management: Formerly school organisation*. Vol. 32, Št. 1, str. 57-71
- Statistični urad RS (2013)