

# Osebnostna izraznost ravnatelja v funkciji managementa človeških virov na področju vzgoje in izobraževanja

Bojan Burgar

Kolodvorska 2, 2270 Ormož, Slovenija, os.ormoz@guest.arnes.si

V članku predstavljam rezultate raziskave, ki je bila narejena med osnovnošolskimi učitelji z namenom, da bi ugotovil, katere osebnostne lastnosti in preko njih tipi osebnosti so tisti, ki jih sprejemajo oz. pričakujejo učitelji od oz. za ravnatelja. Z raziskavo sem ocenil povprečne vrednosti posameznih lastnosti in tipe osebnosti, preko katerih bi dokazal potrebo po opuščanju tradicionalnih pogledov, ki utesnjujejo spremembe in uveljavljanje ustreznega ravnotežja med cilji, potrebami in osebnostnim izrazom ravnatelja, ki vstopa v soodvisni odnos z učitelji kot ključnimi izvajalci vzgojno-izobraževalnega programa. Želim pokazati na možne spremembe izvajanja managerskih funkcij v vzgojno-izobraževalnem zavodu. Ugotavljam, da si učitelji želijo ravnatelje kot osebnost z visoko čustveno inteligentnostjo, katere ključne lastnosti so: lastnosti poslušanja in besednega sporazumevanja, lastnosti sposobnosti prilagajanja in ustvarjalnega odzivanja, lastnosti obvladovanja sebe, lastnosti zaupljivosti, vztrajnosti in usmerjenosti proti smiselno ciljnemu delovanju, lastnosti učinkovitega sodelovanja in timskega dela s proaktivno komunikacijo. To je management, ki bi sprostil strokovni in osebnosti potencial posameznika in nudil direkten premik k ciljnemu delovanju in samoodgovornosti, ki bo kvaliteten po vsebini in času ter usklajen s pričakovanimi rezultati vseh udeležencev procesa.

**Ključne besede:** osebnostne lastnosti, osebni tip, kakovostna razsežnost, čustvena inteligenca ravnatelj, management človeških virov

## 1 Uvod

Nepojmljiva hitrost sprememb, s katerimi se srečujemo tako na družbenem, humanističnem kot tehničnem področju, zahteva, da se bolj kot kadar koli prej opremo lastnih zmožnosti – potencialov človeških virov ob podpori ustvarjalne kulture in medosebnih odnosov, s katerimi bomo sposobni udeležati potrebne spremembe za razvoj.

Spremembe in razvoj, ki jih je s seboj prinesel čas, so potegnile za seboj tudi spremembe pri vlogi kadrovskih in managerskih funkcij, saj so človeški viri postali glavni vir vsake organizacije. To pa zahteva tudi spremembe v notranjem oblikovnem in procesnem ter medosebno odnosnem delovanju managementa tudi naših vzgojno-izobraževalnih institucij, njihovo mobilnost in fleksibilnost pri opuščanju tradicionalnih kalupov, ki utesnjujejo spremembe in uveljavljanje humanističnega managementa, ki bo našel v organizacijski strukturi ustrezno ravnotežje med cilji vseh človeških virov, ki vstopajo vanjo v notranjem in zunanem okolju.

Dotikam se ravnatelja kot ključnega človeškega vira vzgojno-izobraževalne organizacije, katerega tip osebnosti in osebnostne lastnosti, ki jih sprejemajo človeški viri, so ključnega pomena za vzpostavljanje humanističnega managementa, saj je prav ta tisti, ki bo vzpostavil spremembe in razvoj ob sprostivni nadzora in omogočanju vsakemu posamezniku v organizaciji biti del timskega pristopa, ki

temelji na človeku in je usmerjen v človeški potencial, ki nudi direkten premik k cilju in odgovornosti.

## 2 Teoretično izhodišče z opredelitvijo problema

Gledano skozi formalni management bi bilo prav, da vidimo ravnatelja kot funkcijsko sestavljanko za smotrno organiziranje, načrtovanje, delo z ljudmi (skozi vodenje) in za ljudi, samokontrolo in kontrolo dogajanja v ustanovi ter rezultatov v njej. To pa poudarja njegovo potrebo po videnju celosti in dajanju smiselnosti poslanstvu in nalogam posameznika ter celotni vzgojno-izobraževalni ustanovi v povezovanju vseh organizacijskih spremenljivk od komunikacije in motivacije do usmerjanja k ciljem s komparativnim odločanjem.

Gledano skozi medosebni management lahko vidimo ravnatelja kot zbir lastnosti s poudarjeno strokovnostjo, podprto z osebnim delovanjem visoke kognitivne, čustvene, socialne in organizacijske inteligentnosti, ki označuje njegovo visoko stopnjo integriranosti v notranje in zunanje okolje. Tako lahko streže s celovitim sistemom norm, vrednot, predstav, prepričanij in simbolov ter določa načine obnašanja in odzivanja. S tem deluje na potrebe, pobude, resnične vrednote zaposlenih in uporabnikov storitev ter na oblikovanje jasnega vedenja

posameznikov in celotne delovne sredine. To se mora čutiti v čustveni energiji, napetosti, optimizmu, predanosti delu, strpnosti, natančnosti, obzirnosti, pogumu, odločnosti, samouveljavljanju, družabnosti, v želji po spremembah pri celostnem delovanju človeškega kapitala posameznika in institucije kot celote z njenim okoljem.

Izhajajoč iz funkcij medosebnega managementa mora biti vzgojno izobraževalni zavod čustvena, socialna in inteligentna organizacija, v kateri bodo imele pomembno mesto pobude, empatija, prilagodljivost in prepričljivost. To so tiste pomembne lastnosti, ki bodo spreminjale odnose, ne pa tehnologije in strukture, v smeri odvajanja od obrambnega vedenja v pogovoru proti pogovoru, ki bo zaposlene vzpodbujal k izražanju dejanskega mnenja o dogajanju.

To bo krepilo odnos in vzporedno učinkovitost posameznika in vzgojno-izobraževalne organizacije, kar je dejansko direkten premik k iskanju načinov dela, načinov, ki nas bodo vznemirjali in istočasno zadovoljevali. To je ciljnost in odgovornost za naloge, ki so postavljene pred posameznike in organizacijo. To je učinkoviti pristop tima.

Za uresničitev takšnega pristopa je Daniel Goleman zapisal:

»Opazili smo, da timi ne tekmujejo več med seboj, da bi stroške ohranili v mejah proračuna in izpolnili merila kakovosti na račun drugih, temveč so zares začeli sodelovati.« (Goleman, 2001: 316).

Spoznanje, ki nas usmerja v razmišljanje in zahtevo, da je kakovostna storitev pomemben rezultat, v katerem je delo enega del dela drugega, je tisto, kar krepí izmenjavo med posamezniki in timi, to je sodelovanje, ki temelji na sposobnosti obvladovanja in nadziranja svojih čustev in čustev drugih ter sposobnost prisluhniti občutkom, ki usmerjajo naše mišljenje in delovanje proti cilju.

Velike družbene spremembe zahtevajo od vseh sistemov, pa tudi od vzgoje in izobraževanja, da se jim nenehno prilagajajo s preoblikovanjem svoje organiziranosti in s spreminjanjem svojega obnašanja in delovanja (Kaučič, 1991: 65).

Iz tega sledi, da je trdi management danes prerasel v potrebo po znanju o mehkelem managementu, v katerem postaja vse pomembnejši človeški vidik kot struktura. To pa zahteva od ravnatelja lastnosti poslovodnega in pedagoškega vodje s področja različnih inteligenc, predvsem pa s področja čustvene, socialne in organizacijske inteligence.

Fred Simone je dejal: »Ko sem se trudil izboljšati storitve, sem največ moči porabil, da sem članom tima pomagal razvijati boljše osebne odnose in drug drugemu prepoznavati več človečnosti (Goleman, 2001: 316).

S tem citatom poudarja humanistični model ravnanja s človeškimi viri, za katerega pa bi naj bil po Zeninku ključ k uspehu čustvena zavest, empatija in razvijanje odnosov v timu in v organizaciji. Če razvijam misel naprej, je ključ do uspeha po Brownu spodbujanje navdušenosti in zavezanosti, dveh kakovosti, ki jih organizacija lahko spodbuja, nikakor pa ne izsili.

Spoznavam, da mora biti v čustveno inteligentni organizaciji, to pa je tudi vzgojno-izobraževalni zavod, cilj ustvarjati vzdušje, kjer vladajo zaupanje, odprtost in timsko delo, ki vplivajo na človekove sposobnosti, da pri

delu upošteva čustva na neposreden, pošten način.

To pa je tisti intelektualni kapital, kot seštevek znanja in izkušenosti vsakega posameznika, ki bi ga naj organizacija na neprisiljen način dobila skozi cilje, naloge in odgovornosti z vodjo in njegovim vodenjem – od izrazno sprejete osebnosti z notranjo strokovno in osebnostno avtoriteto.

Vzgojno-izobraževalni zavodi se med seboj razlikujejo prav po kulturi oz. čustveni inteligenci, ki jo vzpostavlja management. Delovanje neke vzgojno-izobraževalne organizacije razumemo le, če spoznamo njeno strukturo in njeno nadgradnjo, kar pomeni človeški prispevek (Florjančič in Vukovič, 1998: 112). To je sistem, slog, proces, kultura, odnos, vzorci vedenja. To je strategija prilagajanja delovnih mest in s tem nalog ljudem. To je raziskal Claude Steele, psiholog s Stanforda. Iz raziskave in spoznanj avtorjev povzemam prenesena spoznanja na področje vzgojno-izobraževalnih organizacij z naslednjo utemeljitvijo: Vodja čustveno inteligentne organizacije mora biti optimistični vodja s sposobnostjo podpiranja sposobnosti ljudi s pristnimi izzivi delovnih nalog, z upoštevanjem delavčevih osebnostnih in strokovnih zmogljivosti, s poudarkom na učenju na delovnem mestu, s priznavanjem občutka pripadnosti na resničnih sposobnostih za delovno mesto, s spoštovanjem različnosti mnenj, z razvijanjem zaupanja vase po Sokratovem modelu povratne informacije. S poudarjanjem lastne moči lastnega razvoja.

Prav to Sokratovo spoznanje je podkrepila Ruth Jacobs, samostojna svetovalka pri podjetju Hay/McBer v Bostonu z ugotovitvijo: »Usposobljenost je temeljna spretnost. Potrebujemo jo, da si poiščemo delo in ga tudi opravimo. Toda s tem, kako ga opravimo, katere druge spretnosti poleg usposobljenosti še uporabimo, si določamo storilnost.« (Goleman, 2001: 35).

Prav te druge spretnosti in lastnosti nam določajo strokovno in osebnostno izraznost, ki nam daje moč in sposobnost, da svojo usposobljenost pretvorimo v nekaj, kar ima vrednost, v nekaj, kar izstopa za spremembe in razvoj. S tem želim podkrepiti teoretična spoznanja o pomembnosti različnih inteligenc, ki jih mora imeti ravnatelj in jih mora izražati skozi lastnosti osebnosti pri ravnateljevanju.

Ravnatelj je vodja, ki se mora zavzemati za strategije v različnosti. To je pot k izkoristku intelektualnega kapitala čustveno inteligentne organizacije in potenciala posameznika v njej. Pri upravljanju s človeškim kapitalom pa mora iskati ravnovesje med načrtovanjem človeške in finančne ravni, zavzetost k temeljni strategiji organizacije, odkrito sporazumevanje in vzpodbujanje zaupanja, vzpostavljanje odnosov za konkurenčno prednost znotraj in zunaj vzgojno-izobraževalne organizacije, sodelovanje, povezanost med seboj, tekmovalno vnemo in željo po nenehnem napredovanju. Za to pa mora biti ravnatelj vodja z lastnostmi visoke čustvene, socialne in organizacijske inteligence s številnimi managerskimi in družbenimi spretnostmi.

Več let sem ugotavljal, da bi bilo potrebno videti ravnatelja in ravnateljevanje kot pomembno strokovno in osebnostno funkcijo dela s človeškimi viri v vzgojno-izobraževalni organizaciji. Ob spoznanjih, da so človeški viri ob finančnih virih ključnega pomena za vzgojno-izobraževalno organizacijo, saj zaposleni postajajo tisto, k

čemur jih spodbuja vodstvo z vzorci vzgledov delovanja, obvladovanja, uporabljanja splošno veljavnih načel, norm, pravil pri vedenju in ravnanju s človeškimi viri. Izhajajoč iz teh spoznanj mora ravnatelj vzpostaviti ravnotežje nad strukturo, strategijo in kulturo kot medosebni odnos z vodenjem. To pa bo uspel le s svojo osebnostjo ob določenem spoštovanju strokovnih in osebnostnih kompetenc vseh, ki vstopajo v proces.

Skozi naloge in managerske funkcije, ki so potrebne za učinkovito vodenje ravnatelja, ugotavljam oz. sem prišel do spoznanja, da zaposleni pripisujejo v okviru nalog upravljanja ravnatelju najpomembnejše mesto v finančnem upravljanju, nato v upravljanju človeških virov, učencev in poslovnih služb in šele nato v upravljanju sredstev. Kot najmanj pomembne se jim zdijo vzdrževalne službe. Izhajajoč iz tega spoznanja ugotavljam, da zaposleni učitelji na področju vzgoje in izobraževanja še vedno ne vidijo vodenja in ravnanja s človeškimi viri in njenimi potenciali kot ključnega dejavnika za dobro upravljanje managerskih funkcij za spremembe in razvoj vzgojno-izobraževalnih organizacij.

Na osnovi tega sem postavil hipotezo, da mora ravnatelj skozi ravnateljevanje kot managersko funkcijo delovati kot oblikovana osebnost oz. kot sestavljanka osebnostnih lastnosti, ki jih sprejemajo in priznavajo zaposleni kot notranjo avtoriteto svojega ravnatelja, ki teži k popolnosti in urejenosti strokovnjaka in osebnosti.

### 3 Metode in tehnike obdelave raziskave zelenih in neželenih lastnosti ravnatelja

Namen raziskave je bil spoznati učiteljeva videnja ravnatelja in ravnateljevanja skozi osebnostni tip oz. osebnostne lastnosti kot zelene ali neželene lastnosti ravnatelja, ki bi jih naj izžareval skozi strokovne in osebnostne kompetence pri vodenju in upravljanju v izzivih sedaj in v prihodnosti.

Anketo s 34 vzorčnimi enotami s področja zelenih lastnosti ravnatelja je izpolnilo 226 pedagoških delavcev in s 23 vzorčnimi enotami s področja neželenih lastnosti ravnatelja 187 pedagoških delavcev s področja vzgoje in izobraževanja. Soglašanje s 5 vzorčnimi enotami so označili z obkrožitvijo. Rezultati so prikazani ločeno in so primerljivi z lastnostmi osebnega tipa ravnatelja.

Raziskava je empirična, osnovni raziskovalni metodi pa sta deskriptivna in neeksperimentalna kavzalna metoda raziskovanja, ki ju dopolnjujeta analiza in sinteza.

Konkretno sem želel odgovoriti na vprašanje: Katere so zelene in neželene lastnosti ravnatelja, videne s strani pedagoških delavcev različnih okolij v naši državi? Kakšen tip osebnosti je tisti, ki bi najlaže vstopil v proces dela s pedagoškimi delavci skozi managerske funkcije ravnateljevanja?

Anketa je bila opravljena v letu 2005 z anketiranjem pedagoških delavcev ne glede na spol in starost. Glavni namen raziskave je bil videti pomembne lastnosti osebne sestavljanke ravnatelja - poslovnega in pedagoškega vodje kot kakovostne razsežnosti, ki bi jih bilo mogoče prenesti v izvajanje funkcij managementa ustreznega modela.

Rezultati ankete so interpretirani s pomočjo statističnih metod vzorčenja, rangiranja rezultatov in določanja osebnostnega tipa posamezni zeleni ali neželeni lastnosti ravnatelja.

## 4 Interpretacija rezultatov raziskave

### 4.1 Analiza rezultatov raziskave z interpretacijo rezultatov zelenih lastnosti ravnatelja s primerjavo osebnega tipa, videna s strani osnovnošolskih pedagoških delavcev

Odkrivanje in vsebinsko določanje osebnostne izraznosti ravnatelja z zelenimi lastnostmi, je tista kakovostna razsežnost vodstva, ki ponuja zadovoljstvo učiteljev in ki narekujejo njegovo ravnanje s človeškimi viri skozi funkcijo managementa ravnateljevanja. Rezultati ankete ponujajo naslednjo analizo.

Iz rezultatov je razvidno, da učitelji želijo popolnega in urejenega ravnatelja, ki z 39,13% lastnosti nagiba k popolnemu melanholiku z izpostavljenimi naslednjimi lastnostmi: spoštljivost, razumnost, zanesljivost, premišljenost, načrtovalnost, kulturnost, vztrajnost, urejenost, uvidevnost, analitičnost, doslednost in občutljivost. Želijo tudi ravnatelja, ki v 22,3% nagiba k mirnemu flegmatiku z izpostavljenimi naslednjimi lastnostmi: strpnost, prilagodljivost, doslednost, zadovoljnost, uravnovešenost, poslušalstvo, prijetnost. Tako lahko ugotovimo, da učitelji želijo ravnatelja, ki ima osebnost pozornega, kreativnega, prijetnega, uravnovešenega vodje – skratka humano osebnost, ki spoštuje sebe in druge sodelavce. Učitelji želijo predvsem osebnost s kvaliteta mehkega managementa oz. antropocentričnega managementa, ki gradi delo in razvoj na dobrih medosebnih odnosih. Ne izključujejo pa lastnosti dobrega vodje z notranjo avtoriteto in z manjšim delom zunanje avtoritete, kar kažejo lastnosti: odločnost, samozavestnost, zaupanje vase, iznajdljivost, prepričevalnost – lastnosti vodje, ki so jih izrazili kar v 21,5% v korist močnega kolerika.

Raziskava je pokazala, da si naši učitelji želijo tudi optimistično, družabno, zabavno, odkrito, odprto, čustveno toplo, navdušujočo, duhovito, priljudno osebnost, osebnost z občutkom za sproščeno ozračje. Vodjo, ki bi naj imel kar 17,1% lastnosti popularnega sangvinika.

Ob izstopajočem osebnostnem tipu popolnega melanholika so ostali trije tipi (mirni flegmatik, močni kolerik, popolni sangvinik) približno enako poudarjeni v zelenih lastnostih ravnatelja kot vodje. V vseh osebnostnih tipih so poudarjene predvsem lastnosti, ki ne glede na osebnostni tip podčrtujejo antropocentrično naravnano osebnost ravnatelja kot vodje. Medosebni odnosi so ključnega pomena v managementu dela s človeškimi viri na področju vzgoje in izobraževanja.

Iz raziskave je vidno, da si učitelji želijo predvsem čustveno zrelo in osebnostno izrazno osebnost, ki bo obvladovala medosebne odnose skozi lastnost motivacije, osebnost, podprto s stabilizatorji in aktivatorji, ki bodo

Zap. št.	Lastnost	f	$\bar{x}$	r	Lastnost osebnega tipa
1.	spoštljiv	16	7,1	1	popolni melanholik
2.	razumen	14	6,2	2	popolni melanholik
3.	premišljen	13	5,7	3	popolni melanholik
4.	srpen	13	5,7	3	mirni flegmatik
5.	načrtovalen	13	5,7	3	popolni melanholik
6.	prilagodljiv	11	4,9	6	mirni flegmatik
7.	odločen	10	4,4	7	močni kolerik
8.	odkrit	10	4,4	7	popularni sangvinik
9.	dosleden	9	4,0	9	mirni flegmatik
10.	kulturen	9	4,0	9	popolni melanholik
11.	samozavesten	9	4,0	9	močni kolerik
12.	vztrajen	9	4,0	9	popoln melanholik
13.	zadovoljen	8	3,5	13	mirni flegmatik
14.	zaupa vase	8	3,5	13	močni kolerik
15.	prepričan vase	8	3,5	13	močni kolerik
16.	odprt	8	3,5	13	popularni sangvinik
17.	urejen	7	3,1	17	popolni melanholik
18.	čustveno topel	7	3,1	17	popolni sangvinik
19.	iznajdljiv	6	2,6	19	močni kolerik
20.	prepričljiv	5	2,2	20	močni kolerik
21.	optimističen	5	2,2	20	popularni sangvinik
22.	uravnovešen	5	2,2	20	mirni flegmatik
23.	poslušalec	3	1,3	23	mirni flegmatik
24.	navdušen	3	1,3	23	popularni sangvinik
25.	uvideven	3	1,3	23	popolni melanholik
26.	prepričevalen	3	1,3	23	močni kolerik
27.	analitičen	2	0,9	27	popolni melanholik
28.	duhovit	2	0,9	27	popolni sangvinik
29.	navdihujoč	2	0,9	27	popolni sangvinik
30.	pustolovski	1	0,4	30	popolni melanholik
31.	priljuden	1	0,4	30	popularni sangvinik
32.	osvežujoč	1	0,4	30	popularni sangvinik
33.	perfekcionista	1	0,4	30	popolni melanholik
34.	prijeten	1	0,4	30	mirni flegmatik
<i>Skupaj</i>		226	100%		

dovolj močno izrazili smiselno ciljnost dela in odnosov z visoko čustveno energijo, optimizmom, predanostjo delu, natančnostjo, željo po spremembah, odločnostjo, strpnostjo, obzirnostjo, družabnostjo, pogumom, samospoštovanjem

in priložnostmi za samouveljavljanje vseh udeležencev, ki stopajo v medosebni odnos vzgojno-izobraževalnega procesa. Zavedanje sebe skozi samospoštovanje in samouveljavljanje, kot je pokazala raziskava, sta tisti potrebi

in istočasno orodji, ki vzpodbujata spremembe, še posebno, če se ujemajo s cilji, smislom poslanstva in vrednotami, ki jih ravnatelj skozi svoje spretnosti in proaktivnost pristopa spreminja skupaj z učitelji v koristno, smiselno aktivnost vzgojno-izobraževalnega dela. To pa zahteva antropocentrični mehki management z veliko stopnjo fleksibilnosti skozi vzgojno-izobraževalni proces vseh udeležencev, še posebej pa ravnatelja skozi managerske funkcije ravnateljstva.

## 4.2 Analiza rezultatov raziskave z interpretacijo neželenih lastnosti ravnatelja s primerjavo osebnega tipa, videna s strani osnovnošolskih pedagoških delavcev

Analiza rezultatov ankete neželenih lastnosti osebne izraznosti ravnatelja nas usmerja v razmišljanje o lastnostih, ki ovirajo zadovoljstvo učiteljev kot ene od pomembnejših

Zap.št.	Lastnost	f	$\bar{x}$	r	Lastnost osebnega tipa
1.	ponosen	23	12,3	1	močni kolerik
2.	popustljiv	23	12,3	1	popularni sangvinik
3.	ukazovalen	18	9,7	2	močni kolerik
4.	trmast	16	8,5	3	močni kolerik
5.	nepredvidljiv	14	7,5	4	popularni sangvinik
6.	oblasten	14	7,5	4	močni kolerik
7.	slučajen	11	5,9	6	popolni sangvinik
8.	prostodušen	11	5,9	6	močni kolerik
9.	maščevalen	7	3,7	8	popolni melanholik
10.	nediscipliniran	6	3,2	9	popularni sangvinik
11.	zamerljiv	6	3,2	9	popolni melanholik
12.	pesimističen	5	2,6	11	popolni melanholik
13.	plah	5	2,6	11	popolni melanholik
14.	len	4	2,2	12	močni flegmatik
15.	manipulatorski	4	2,2	12	močni kolerik
16.	jezljiv	4	2,2	12	popolni sangvinik
17.	prepirljiv	4	2,2	12	močni kolerik
18.	negativno naravnan	4	2,2	12	popolni melanholik
19.	nedosleden	3	1,6	17	popolni sangvinik
20.	introvertiran	2	1,0	18	popolni melanholik
21.	neodločen	1	0,5	19	mirni flegmatik
22.	kompromisen	1	0,5	19	mirni flegmatik
23.	spremenljiv	1	0,5	19	popularni sangvinik
Skupaj		187	100 %		

kakovostnih razsežnosti v managementu človeških virov.

Rezultati neželenih lastnosti jasno poudarjajo kar z 48,3%, da učitelji ne želijo ravnatelja s poudarjenimi lastnostmi ponosnosti, ukazovalnosti, trme, oblastnosti, prostodušnosti, posesivnosti, manipulatorstva, prepirljivosti, skratka ravnatelja s poudarjenimi negativnimi lastnostmi močnega kolerika. Prav tako so s 33,2% mnenja, da ravnatelj ne more imeti poudarjenih negativnih lastnosti, kot so popustljivost, nepredvidljivost, slučajnost, nediscipliniranost, jezljivost, nedoslednost, spremenljivost... Ne želijo si tudi ravnatelja popolnega melanholika

(15,3%) z lastnostmi maščevalnosti, zamerljivosti, plahosti, pesimističnosti, introvertiranosti, skratka ravnatelja z negativno naravnanimi lastnostmi medosebnih odnosov. Rezultati raziskave so tudi pokazali, da ne želijo ravnatelja z lastnostmi lenosti, neodločnosti, kompromisnosti. Izbranih je bilo sorazmerno malo lastnosti mirnega flegmatika (3,2%), kar poudarja, da želijo popolnega in urejenega ravnatelja. Ravnatelja, ki bo ob urejenosti, analitičnosti, odločnosti, mogočnosti v besedah tudi živahen sogovornik na eni strani in hkrati tudi večkrat neopazen opazovalec, poslušalec ter preudarni vodja pravičnega ukrepanja.

## 5 Zaključek

Z raziskavo sem vstopil v teoretično spoznanje o notranjih izvornih lastnostih ravnatelja, ki narekujejo njegovo ravnanje s človeškimi viri skozi funkcije managementa. Poudarjena vloga ravnatelja se aplicira na medosebne odnose z ustrezno sistemsko organiziranostjo človeških virov vzgojno izobraževalne ustanove na osnovi individualnih in organizacijskih potreb, v katerih se odraža kultura primerjav o ustreznosti lastnosti, ki se izražajo preko vrednostnih sistemov vzgojno-izobraževalne ustanove, v katero vstopa ravnatelj kot poslovodni in pedagoški vodja skozi ravnateljstvo.

Raziskava je jasno pokazala, da izstopajo lastnosti, ki vstopajo v kakovostno razsežnost popolnosti in urejenosti ravnatelja v antropocentričnem managementu človeških virov, ki pa zahtevata ob njegovi strokovni še čustveno, socialno in organizacijsko zrelost. Istočasno pa je raziskava pokazala na model medosebnih odnosov povprečnih skupnih trendov organizacijskega in osebnostnega vodenja ravnatelja v inteligentni in čustveno zreli vzgojno izobraževalni ustanovi.

Skozi umeščanje kakovostnih razsežnosti urejenosti in popolnosti ravnatelja s poudarjeno sestavljanko slike osebnosti, preizkušane na določenem vzorcu kot intelektualnem kapitalu njegove osebne prilagoditve in uspešnosti v medosebnih odnosih, pristopam k modelu vodenja s čustveno zrelostjo, ki izžareva empatične spretnosti, razum in izkušnost, kognitivno naravo z vzpostavljanjem odnosov zavedanja sebe, obvladovanja sebe in družbenih spretnosti uglajenega nastopa in sodelovalnosti, vztrajnosti z razsodnostjo in prilagodljivostjo, kar mu zagotovo daje izhodišče za učinkovito in uspešno reševanje problemov v vsaki situaciji, ki jih ni malo v vzgojno-izobraževalni organizaciji vsak dan.

Želene izpostavljene lastnosti jasno kažejo, da mora to biti čustveno inteligentna osebnost z izraznostjo urejenosti, pri kateri sta poudarjeni premišljenost in sistematičnost, ter popolnosti s poudarjeno skrbnostjo, vztrajnostjo, kognitivno naravnostjo, z usklajenim razumom in izkušnostjo, smislom za humor in prilagodljivostjo ter spoštljivostjo.

Izhajajoč iz spoznanj raziskave zelenih in neželenih lastnosti ravnatelja ter individualnih in organizacijskih potreb vzgojno izobraževalne ustanove, me to usmerja k sprehajalnemu modelu antropocentričnega managementa, ki temelji na vodenju s poznavanjem tipologije osebnosti zaposlenih, značilnosti dela in prilagajanje le-tega sposobnostim in posebnostim osebnosti zaposlenih ob izzivalnem, usmerjevalnem, svetovalnem in prijateljskem načinu medosebnega delovanja, s sproščeno sistemsko kulturo odnosov ob visoki stopnji odgovornosti, reda in discipline, z nadzorom skozi delo in situacijskim – gibljivim reševanjem situacij dela in odnosov v vseh relacijah fleksibilnosti in sprehajalnosti managementa. Prav to omogoča ravnatelju hitre reakcije in akcije v smeri odprtih vprašanj, v smeri visokih dosežkov in velikega zadovoljstva izvajalcev in uporabnikov storitev. Prav v takem managementu prihaja do izraza dejavnik timskega vodenja s pozicije realnosti, z jasno in neposredno komunikacijo,

motivacijo in neposrednim nadzorom načrtovanih nalog in ne oseb ob sprotne evalvaciji.

Prav to pa zahteva popolnost in urejenost ravnatelja ob drugih lastnostih, saj morajo pri takem managementu in načinu vodenja biti nedvoumno opredeljeni cilji, pravilno delegirane naloge, odgovornosti in avtoritete ter sodelovalno sprejemanje odločitev kot pristop k delu in ravnateljevemu vodenju. To zmanjšuje konflikte, ki jih povzročajo predvsem misli, čustva in cilji, ki niso usklajeni ali opredeljeni. Prav sprehajalni model antropocentričnega managementa, ki je še posebno zaželen v vzgojno izobraževalnih ustanovah omogoča z neposrednim dogovarjanjem, prilagajanjem, urejanjem odprtih usmeritev in sprejemanjem kompromisnih izhodišč zadovoljstvo in uresničitev ciljev. To pa zahteva proaktivno komunikacijo. Le zrela ravnateljova osebnost z visoko stopnjo čustvene, socialne in organizacijske inteligence zmore obliko proaktivne komunikacije, ki mora biti kvalitetna po vsebini in času, saj je le takšna predpogoj za učinkovito in uspešno izvajanje navedenega modela managementa. Prav ta oblika komunikacije zahteva medosebni odnos, ki vodi ob prepričanju preko zaupanja do samozamislji, ki je skupek uresničljivih prepričanj pozitivnega razpoloženja in odzivanja do zastavljenih nalog. To je skrita rezerva uspeha vzgojno-izobraževalne ustanove, saj sledi neposrednim dražljajem notranjega in zunanjega okolja do aktivnosti, ki so podprte s pozitivno voljo (hoteti, želeči) in možnostjo vstopa v razpoložljiv posameznikov potencial, ki aktivira sposobnosti, znanja, spretnosti in izkušnje v posameznikovo delo.

Raziskava lastnosti ravnatelja in tipologije tako poudarja čustveno inteligentno osebnost, saj so ključne lastnosti za učinkovitost sprehajalnega antropocentričnega managementa lastnosti poslušanja in besednega sporazumevanja, lastnosti sposobnosti prilagajanja in ustvarjalnega odzivanja, lastnosti sposobnosti obvladovanja sebe, lastnosti zaupljivosti, vztrajnosti in načrtovane usmerjenosti proti ciljem, lastnosti učinkovitega sodelovanja in timskega dela, lastnosti odzivanja in reševanja problemov, lastnosti za vodenje z organizacijsko in osebnostno učinkovitostjo ter samonadzorom skozi delo s kapitalom človeških virov vzgojno-izobraževalne ustanove.

## Literatura

- Andoljšek, Ž. (2005). Kako do učinkovite in uspešne javne ustanove, *Neprofitni management*, 3 (2-3): 11-19.
- Brekić, J. (1994). *Inovativni management*, Alinea, Zagreb.
- Branden, N. (2000). *Samozavestno vodenje*, Inštitut za razvijanje osebne kakovosti, Ljubljana.
- Burgar, B. (1997). Medosebna vloga ravnatelja managerja v razvoju osnovnega šolstva v regiji, magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Burgar, B. (1997). Organizacija osnovnošolskega zavoda, diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Črnigoj-Sadar, (2005). *Upravljanje človeških virov*, Raziskovalno poročilo, NUK, Ljubljana.
- Enekelman, N. B. (1997). *Moč retorike – Prepričati z govorom, glasom in osebnostjo*, Vernar Consulting, Bled.
- Everard, B. & Morris, G. (1996). *Uspešno vodenje*, ZRS za šolstvo, Ljubljana.

- Ferjan, M. (1996). Skrivnosti vodenja šole, Didakta, Radovljica.
- Florjančič, J. & Vukovič, G. (1998). *Kadrovska funkcija – management*, Moderna organizacija, Kranj.
- Glasser, W. (1999). *Teorija izbire – Nova psihologija osebne svobode*, NUK, Regionalni izobraževalni center, Radovljica.
- Goleman, D. (1996). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*, Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Grabovac Morse, B. (2005). Ameriški neprofitni javni sektor, *Neprofitni management*, 3 (2-3): 41-49.
- Hargreaves, D.H. & Hopkins, D. (2001). *Šola zmore več – Management in praksa razvojnega načrtovanja*, ZRS za šolstvo, Ljubljana.
- Hansen, M. V. & Batten, J. (1997). *Mojster motiviranja – skrivnosti navdihujočega vodenja*, Vernar Consulting, Bled.
- Kaučič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*, DZS, Ljubljana.
- Kovačič, B. & Kovač, J. (1999). *Sodobna razlaga organizacije*, Moderna organizacija, Kranj.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Littauer, F. M. (1999). *Sestavljanje slike osebnosti ljudi na delovnem mestu – Osebnostna sestavljanka*, Lisac – Lisac, d.o.o., Ljubljana.
- Matulčikova, M. (2004). Ravnatelj šole – vloge in poslanstvo pri vodenju šole, *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, (2): 138-145.
- Možina, S. (2005). Odličnost in ustreznost postavljanja ciljev, *Neprofitni management*, 3 (1): 17-23.
- Palomares, S. (2001). *Spodbujanje strpnosti in sprejemanje drugačnosti za učinkovito delo v vzgoji in izobraževanju*, Inštitut za psihologijo dela, Ljubljana.
- Popovič, M. & Zajc, M. (2002). *Vstop v poslovni svet*, Tehniška založba Slovenije, Ljubljana.
- Rutar, D. (2002). *Učitelj kot intelektualec*, Didakta, Radovljica.
- Rus, V. (2004). Novi javni management, *Neprofitni management*, 2 (3): 7-21.
- Saint-Hilaire, P. B. (2002). *Šolanje in cilj človeškega življenja*, Didakta, Radovljica.
- Svetlik, J. (2003). Vloga in pomen komunikacijskega managementa v kulturnih ustanovah, diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, M. (1997). *Preprosti poslovni bonton*, Novi Forum, Ljubljana.
- Tracy, B. (2000). *Vrhunsko vodenje*, Vernar Consulting, Bled.
- Tracy, B. (1998). *Brezmejna moč mišljenja*, Vernar Consulting, Bled.
- Tracy, B. (1995). *Pot do uspeha*, Vernar Consulting, Bled.
- Trstenjak, A. (1991). *Med ljudmi*, Mohorjeva družba, Celje.
- Warden, D. & Christie, D. (2001). *Spodbujanje socialnega vedenja – dejavnosti za spodbujanje prosocialnih medosebnih veščin in vedenja*, Institut za psihologijo osebnosti, Ljubljana.
- Zorko, S. (2003). *Kako veste, da je vaša šola kakovostna*, v samozaložbi, Maribor.

---

**Bojan Burgar** je ravnatelj na OŠ Ormož od 1980. leta. Diplomiral je iz specialne pedagogike na Pedagoški fakulteti Univerze v Ljubljani, iz geografije na Pedagoški fakulteti Univerze v Mariboru, iz organizacije dela na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru in magistriral s kadrovske izobraževalnega področja na isti fakulteti. Kot član uredniškega odbora revije *Neprofitni management* redno objavlja strokovne članke s področja managementa človeških virov na področju vzgoje in izobraževanja. Živi in dela v Ormožu, kjer je aktivno vključen v družbeno življenje kraja, kot član programskega odbora statistične regije Podravje, ki deluje v okviru mariborske razvojne agencije, kot član sveta zavoda Zdravstvenega doma Ormož in Centra za socialno delo Ormož kot predstavnik ministrstva. Sodeluje v številnih nevladnih organizacijah in je reden udeleženec stalnih strokovnih srečanj s področja vzgoje in izobraževanja.

---