

2022

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

SONJA DROVENIK

SONJA DROVENIK

KOPER, 2022

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

VODENJE IN DEJAVNIKI
ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH:
ŠTUDIJA PRIMERA – OSNOVNA ŠOLA

Sonja Drovenik

Koper, 2022

Mentorica: prof. dr. Nada Trunk Širca

POVZETEK

Za vodstvo je ključnega pomena, da se zaveda zadovoljstva zaposlenih, saj so motivirani in zadovoljni zaposleni ključ do uspeha in največji kapital. V nalogi sta opredeljena vodenje v smislu ravnateljstva in pomen dejavnikov zadovoljstva zaposlenih. Kot študija primera se na izbrani osnovni šoli ugotavlja zadovoljstvo z vodenjem. Rezultati raziskave so pokazali, da so zaposleni zadovoljni z vodenjem. Izkazalo se je, da naj vodstvo nameni več pozornosti področju motiviranja in nagrajevanja. Zaposleni dajejo pomembnost varnosti zaposlitve, delovnemu času ter vsebini in naravi dela. Možnost izobraževanja in napredovanja pa je uvrščena med manj pomembne dejavnike. Na koncu naloge so podane ugotovitve in predlogi za izboljšave.

Ključne besede: zaposleni, zadovoljstvo zaposlenih, vodenje, osnovna šola, ravnatelj, management.

SUMMARY

It is crucial for the management to be aware of employee satisfaction, for motivated and satisfied employees are the key to success and maximum profit. The diploma thesis defines management in terms of leadership and the significance of factors influencing employee satisfaction. In the form of a case study, management satisfaction is determined at a selected primary school. The results of the survey showed that employees are satisfied with the management. It turned out that the management should focus more on motivation and rewards. Employees assign importance to job security, working hours, and the contents and nature of work. The possibility of further education and advancement is one of the less important factors. At the end of the diploma thesis, findings and suggestions for improvements are offered.

Keywords: employees, employees satisfaction, leadership, primary school, principal, management.

UDK: 331.101.32:373.3(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Nameni in cilji	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	3
1.4	Predpostavke in omejitve zaključne naloge	4
2	Management v izobraževanju	5
2.1	Vloga in vsebina managementa v osnovnem šolstvu	6
2.1.1	Ključne funkcije managementa v kontekstu ravnateljstva	6
2.1.2	Opredelitev vodenja	6
2.1.3	Vodenje vzgojno-izobraževalne organizacije	8
2.2	Razmerje med managementom in vodenjem	10
2.3	Ravnatelj kot administrator, vodja in manager	11
2.4	Pristopi vodenja v osnovnem šolstvu	12
2.4.1	Izzivi ravnateljstva	13
2.4.2	Pedagoško in poslovodno vodenje	14
2.4.3	Sodelovalno vodenje	15
3	Vloga vodstva pri spodbujanju zadovoljstva zaposlenih	18
3.1	Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih	18
3.1.1	Ravnatelj in motivacijske teorije	18
3.1.2	Sodelovalno vodenje v povezavi z motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih	23
3.2	Zadovoljstvo zaposlenih kot pogoj odličnosti vodenja in organiziranosti	24
3.2.1	Vpliv ravnateljev za doseganje višje ravni zadovoljstva zaposlenih	25
3.2.2	Ravnatelj kot spodbujevalec zadovoljstva zaposlenih	25
3.3	Dejavniki zadovoljstva	25
3.3.1	Plača	27
3.3.2	Varnost zaposlitve	28
3.3.3	Možnost izobraževanja	28
3.3.4	Možnost napredovanja	28
3.3.5	Vsebina narava dela	28
3.3.6	Delovne razmere	29
3.3.7	Delovni čas	29
3.3.8	Odnosi s sodelavci	29
3.3.9	Odnosi z vodstvom	29
4	Predstavitve obravnavane osnovne šole	30
4.1	Organizacijska shema in organi obravnavane osnovne šole	30
4.2	Vodstvo gradi zadovoljne zaposlene in uspešno šolo	32
4.2.1	Komunikacija kot pogoj odličnosti uspešnega vodje	32
4.2.2	Vodenje kot odgovornost za sodelovanje – pot k zadovoljnim zaposlenim...	34

4.2.3 Sodelovanje med ravnateljem, pomočniki ravnatelja in vodji enot podružnic	35
5 Raziskava.....	36
5.1 Opis problema managementa v izobraževanju	36
5.2 Namen in cilji raziskave.....	36
5.3 Metodologija dela – vprašalnik, intervju	36
5.4 Rezultati raziskave	37
5.5 Ugotovitve in predlogi	50
6 Sklep.....	55
Literatura.....	57
Priloge.....	61

PONAZORILA

Slika 1:	Struktura procesa managementa v izobraževanju.....	5
Slika 2:	Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje	7
Slika 3:	Orientacija pri vodenju	10
Slika 4:	Temeljni elementi Herzbergove dvofaktorske teorije	22
Slika 5:	Vplivni dejavniki pri zaznavanju delovnega zadovoljstva v osnovni šoli.....	27
Slika 6:	Organizacijska shema OŠ Šmarje pri Jelšah	31
Slika 7:	Struktura zaposlenih po spolu.....	37
Slika 8:	Struktura zaposlenih po starosti.....	38
Slika 9:	Delovna doba v organizaciji	38
Slika 10:	Počutje v delovnem okolju	39
Slika 11:	Ocena dela vodstva šole.....	39
Slika 12:	Načini vodenja šole.....	40
Slika 13:	Dejavniki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih – povprečne ocene	41
Slika 14:	Zadovoljstvo zaposlenih – pripadnost organizaciji – povprečne ocene	42
Slika 15:	Zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi in komunikacijo – povprečne ocene	44
Slika 16:	Zadovoljstvo z načinom motiviranja in nagrajevanja – povprečne ocene.....	45
Slika 17:	Zadovoljstvo z managementom – povprečne ocene	46
Preglednica 1:	Dejavniki vpliva na zadovoljstvo – povprečne ocene	41
Preglednica 2:	Zadovoljstvo zaposlenih – pripadnost organizaciji – povprečne ocene	42
Preglednica 3:	Zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi in komunikacijo – povprečne ocene	43
Preglednica 4:	Zadovoljstvo z načinom motiviranja in nagrajevanja – povprečne ocene.....	45
Preglednica 5:	Zadovoljstvo z managementom – povprečne ocene	46
Preglednica 6:	Povezanost med delom vodstva ter zadovoljstvom zaposlenih – povprečne ocene	49

1 UVOD

V uvodu naloge so opredeljeni problemi in teoretična izhodišča. Predstavljeni so namen in cilji, predvidene metode za doseganje ciljev ter predpostavke in omejitve magistrske naloge.

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Kot v vseh organizacijah se tudi v šolah kot posebnih oblikah organizacije soočamo z izzivi pri vodenju. Še posebej občutljivo je vodenje v času uvajanja sprememb na šoli oziroma v spreminjajočem okolju. Čeprav je temeljni namen vsakega spreminjanja načrtovanje izboljšav, lahko uvajanje sprememb povzroči tudi probleme in nezadovoljstvo. To je razlog, da mora management v šoli imeti znanje za vodenje sprememb.

Uspešen ravnatelj gradi kulturo šole v cenjenju poučevanja in spodbujanju zaposlenih k spremembam in izboljšavam, ki krepijo profesionalni razvoj posameznika in skupnosti. Ravnatelj je kot vizionar, organizator učenja in vodja. Management in vodenje sta vzajemna, sposoben manager je običajno tudi dober vodja. Na šoli je treba predstaviti primere dobre prakse za spremembe in izboljšave (McCaffery 2010). Učinkoviti vodje so tisti, ki ustvarjajo sodelovalno šolsko okolje, v katerem pri odločanju sodelujejo tudi ostali zaposleni (Schleicher 2019, 5).

Potreba drugačnega vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov se je pojavila povezano z reformnimi prizadevanji. Šola je kompakten sistem, ki naj bi ustvarjala v koraku s časom, zato mora biti vodenje po celi organizaciji z vključevanjem zaposlenih v izvajanje sprememb (Senetočnik 2018, 47–48). Opažamo, da je prostor v vzgoji in izobraževanju negotov, obenem pa se nenehno spreminja.

Management se razlikuje od administracije in vodenja, a vključuje oboje, pišejo Everard, Morris in Wilson (2004). Temeljna naloga managementa je obvladovanje organizacije, ki praviloma obsega načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje (Tavčar 2005, 44).

Vodenje je proces vplivanja, ko posameznik ali skupina namerno uveljavlja vpliv nad drugimi ali skupinami za oblikovanje odnosov v organizaciji. Ravnatelj je na šoli kot vodja, izvrševalec, načrtovalec, snovalec politike, povezovalac z okoljem, izvrševalec nagrajevanja, razsodnik in posrednik, nadzornik, poslušalec, svetovalec in zgled (Koren 2007, 13–14). Ravnatelj je manager in vodja v enem. Vodenje kolektiva je jasno usmerjeno tako, da zaposleni sledijo zastavljenim ciljem, spodbuja učence in zaposlene ter ustvarja razmere, ki mu to omogočajo (Koren 2007, 99). Ravnatelj bi lahko opredelila kot ključno osebnost šole, saj menimo, da za dobro šolo stoji dober ravnatelj.

Vloga vodje je navduševati, motivirati, imeti karizmo in biti odličen strokovnjak. Ravnateljeva vloga je vedno bolj vprašljiva glede na pričakovanja in odgovornosti, ki se nalagajo ravnatelju.

Spremembe v šolskih politikah so spodbudile šole k drugačnemu delovanju in predvsem k drugačnemu vodenju šol, ki je podrejeno širšim družbenim ciljem Trnavčevič (2008, 133–144).

Kot pravi Jakopec (2007), je pomembna naloga managementa prepoznavanje stopnje zadovoljstva zaposlenih na ključnih vsebinskih področjih. Dobro lahko delujejo le zaposleni, ki svoje delovno okolje in pogoje za delo zaznavajo kot ustrezne in spodbujajoče. Everard in Morris (1996, 43) trdita, da je za vsakega vodjo pomembno upoštevanje dejstva, da ljudje delajo najbolje, ko pri delu dosežejo največje zadovoljstvo.

V magistrski nalogi bomo proučevali vlogo managementa v osnovni šoli v povezavi med vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih. Proučili bomo management in zadovoljstvo na izbrani osnovni šoli v povezavi s tem, kako se ravnatelj kot vodja osnovne šole sooča z osnovnimi funkcijami managementa z namenom stalnih izboljšav za spodbujanje in ohranjanje zadovoljstva zaposlenih. Predstavili bomo, kako se soočajo z izzivi vodenja osnovne šole in s sodelovalnim vodenjem med ravnateljem, pomočniki ravnatelja in vodji enot podružnic.

Opredeljeno problematiko bomo obravnavali na primeru izbrane osnovne šole, le ta ima šest podružnic, skupaj 986 učencev in 128 zaposlenih (Osnovna šola Šmarje pri Jelšah 2019). Pojasnili bomo, kako se vodstvo spopada s sodobnimi pristopi vodenja osnovne šole in kako to vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Na podlagi teoretičnih izhodišč lahko predpostavljamo, da ima vodstvo pomembno vlogo pri spodbujanju in doseganju zadovoljstva zaposlenih. Menimo, da je s sodelovanjem lažje uspeti pri ustvarjanju ustreznih pogojev za doseganje zadovoljstva.

1.2 Nameni in cilji

Temeljni namen magistrske naloge je proučiti, opisati ter kritično ovrednotiti vodenje osnovne šole in kakšno vlogo ima ravnatelj pri spodbujanju in doseganju zadovoljstva zaposlenih. Obravnavali bomo ključne dejavnike, ki spremljajo management v šolstvu in vplivajo na vodenje in zadovoljstvo zaposlenih.

Raziskavo bomo delali kot študijo primera na izbrani osnovni šoli. To šolo smo izbrali zato, ker gre za veliko šolo s šestimi podružničnimi šolami in kjer je organiziranost zelo pomembna. Na njej sem opravljala praktična izobraževanja, pa tudi sama sem jo obiskovala. Za študijo primera na izbrani šoli imamo soglasje ravnatelja.

Osredotočili se bomo na vodenje obravnavane osnovne šole. Predstavili bomo ukrepe, kako z vodenjem in organiziranostjo vplivati na zadovoljstvo in uspešnost vzgojno-izobraževalne ustanove. S pomočjo raziskave bomo proučili povezavo med organiziranostjo in izzivi vodenja v osnovni šoli in vlogo vodstva pri spodbujanju zadovoljstva zaposlenih. Rezultati raziskave

bodo tudi za vodstvo šole pomembni, saj bodo dobili vpogled v vodenje in zadovoljstvo na šoli, kot ga zaznavajo zaposleni.

Z nalogo želimo uresničiti naslednje cilje:

- v teoretičnem delu podati teoretična izhodišča za management v izobraževanju v povezavi z vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih;
- analizirati management na obravnavani šoli;
- ugotoviti, kako je vodenje povezano z zadovoljstvom zaposlenih;
- raziskati, kako zaposleni občutijo vodenje in kako so zadovoljni z vodenjem šole;
- na podlagi ugotovitev podati priporočila za izboljšave.

Na podlagi raziskovalnega problema je zastavljeno temeljno raziskovalno vprašanje: Kateri so dejavniki zadovoljstva zaposlenih, ki so povezani z vodenjem?

V povezavi s temeljnim raziskovalnim vprašanjem bomo zastavili tri raziskovalna podvprašanja:

- RV1: Kakšne so značilnosti vodenja šole?
- RV2: Kateri dejavniki so najbolj in kateri najmanj pomembni za zadovoljstvo zaposlenih?
- RV3: Kateri so razlogi, da so zaposleni z vodenjem obravnavane šole zadovoljni oz. nezadovoljni?

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Magistrska naloga bo izvedena kot študija primera na izbrani osnovni šoli. Teoretični del bomo napisali na podlagi prebrane literature, kjer bomo posamezne pojme opredelili in ugotovitve med seboj povezovali, primerjali in jih komentirali. Na obravnavani šoli bomo izvedli raziskavo z anketiranjem zaposlenih.

Vprašalnik bo v papirnati obliki posredovan v izpolnjevanje pedagoškim, strokovnim in tehničnim delavcem šole, ker predvidevamo, da tako anketiranci bolj zaupajo v anonimnost raziskave. Vprašanja bodo zaprtega in odprtega tipa. Nekatera bodo zajemala odgovore na petstopenjski ocenjevalni lestvici, ki se uporablja za merjenje mnenj, prepričanj in vedenja. Vprašalnike bomo obdelali z deskriptivno statistiko ter izračunali aritmetično sredino, varianco in standardni odklon.

Pridobljene kvantitativne podatke bomo predstavili opisno, grafično in tabelarno. Kvalitativne podatke iz vprašalnika bomo obdelali, uredili, analizirali, iz njih povzeli bistvo in jih razložili. Podatke bomo analizirali in interpretirali ter jih primerjali tudi s teorijo. Podali bomo ugotovitve in smernice za izboljšave vodenja na osnovni šoli.

Na proučevani osnovni šoli smo leta 2010 opravili raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih kot pogoju odličnosti vodenja in organiziranosti (Drovenik 2010). Nekateri elementi o vodenju šole

in zadovoljstvu zaposlenih iz raziskave 2010 ter pričujoče raziskave so podobni, zato bomo pridobljene podatke v okviru te raziskave tudi primerjali in ugotovili spremembe v obdobju desetih let.

1.4 Predpostavke in omejitve zaključne naloge

Na interpretacijo teorije in rezultatov raziskave vplivajo subjektivna presoja raziskovalca, pridobljena znanja in izkušnje. Na rezultate raziskave lahko vpliva trenutno stanje na šoli in v njenem okolju (npr. konfliktne situacije, povečan obseg dela, vpliv medijev, spremembe zakonodaje, čas opravljanja raziskave).

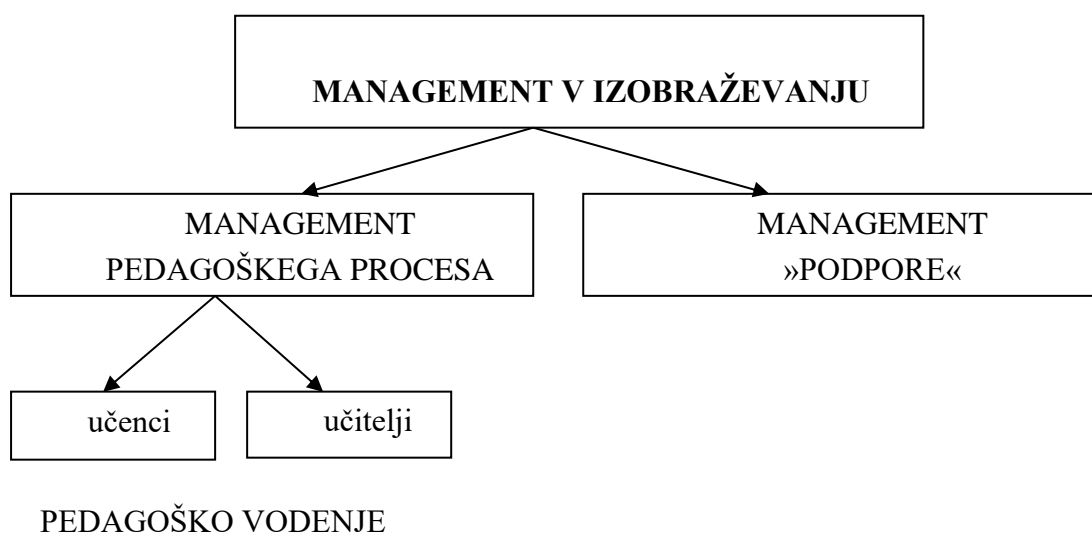
Raziskava je kvalitativne narave, zato ne bo mogoče rezultatov raziskave posploševati na vse osnovno šolstvo, kljub temu pa lahko dobimo vpogled v povezavi med vodenjem in zadovoljstvom zaposlenih. Pričakujemo, da bodo nakazane možnosti, kako uspešno voditi osnovno šolo, ki bo prijazna za vse, tako za zaposlene, učence, starše kot tudi okolje, v katerem deluje. Ocenjujemo, da bo vsebina naloge prispevala pomembne informacije za vodenje izbrane šole.

2 MANAGEMENT V IZOBRAŽEVANJU

Vse pogosteje se za management v izobraževanju uporablja slovenska ustreznica vodenje v izobraževanju. O izrazu management se je v slovenskem šolskem prostoru veliko razpravljalo (Trnavčević 2008, 133). Povedati moramo, da se še danes pojavljajo dileme med vodenjem in managementom v izobraževanju.

V izobraževalnih ustanovah je delo z ljudmi, ki je bistveno drugačno od dela s stvarmi, zaradi česar imajo funkcije v procesu managementa v izobraževanju svoje posebnosti. Naloge in odgovornosti managementa v izobraževanju se širijo, vzporedno s tem pa tudi zahteve po znanju, ki naj bi ga management v izobraževanju poznal in uvedel v prakso. Uspešnost sistema vzgoje in izobraževanja je posledica uspešnega managementa (Ferjan 1996, 8–10).

Management v izobraževalnih ustanovah več ali manj še vedno zajemajo vse dejavnosti posameznih funkcij v procesu managementa. Vse funkcije v procesu managementa se neposredno ne nanašajo na izobraževalni proces, temveč zagotavljajo tudi pogoje zanj. Funkcije v procesu managementa v izobraževanju se nanašajo na različne strukture (pod sisteme), na vzgojno-izobraževalnem procesu kot na administrativno tehničnih dejavnostih (Ferjan 1996, 40–41). Struktura managementa v izobraževanju je prikazana na sliki 1.



Slika 1: Struktura procesa managementa v izobraževanju

Vir: Ferjan 1996, 41.

2.1 Vloga in vsebina managementa v osnovnem šolstvu

Za vlogo in vsebino managementa v osnovnem šolstvu bi lahko rekli, da gre za naloge managementa.

Vloga vodilnih v izobraževanju po klasičnem pojmovanju je bila predvsem vzdrževanje predpisanega stanja sistema izobraževanja. Vloga sodobnega vodenja izobraževalne ustanove pa se zaradi sprememb v okolju spreminja, torej gre za prilagajanje potrebam okolja. Naloga managementa v izobraževanju je pravočasno prepoznavanje nevarnosti, pravočasno prilagajanje spremembam v okolju ter zagotavljanje za uresničevanje priložnosti (Ferjan 1996, 44–45). Everard in Morris (1996, 29) zagovarjata, da se management in izobraževanje smeta in morata združiti ob upoštevanju posebnosti izobraževalnih ustanov.

Everard in Morris (1996, 22) menita, da je management v najširšem pomenu:

- postavljanje smernic ter kratkoročnih in dolgoročnih ciljev;
- načrtovanje za napredovanje in doseganje teh ciljev;
- organiziranje ljudi, časa in materialnih sredstev, tako da lahko dosežemo cilje čim bolj gospodarno, skladno z načrtovanjem;
- nadziranje (merjenje doseženega glede na načrtovano ter po potrebi popraviljanje in prilagajanje);
- postavljanje in izboljševanje organizacijskih standardov;
- usmerjanje dela drugih.

Naloga managementa je, da pazi na interese učencev, staršev, šolske oblasti, članov sveta šole, učiteljev in lokalnih skupnosti ter vzdrževanje ravnovesja med njimi (Everard in Morris 1996, 173–174). Management v izobraževanju po zapisih Ferjana (1996, 2000) največ časa posveča organiziranju, planiranju in neposrednemu delu z učenci.

2.1.1 Ključne funkcije managementa v kontekstu ravnateljstva

Biloslavo (2008, 15) pravi, da še vedno ostaja odprto vprašanje, kaj je management, čeprav se z njim ukvarjamo že kakšno tisočletje. Največkrat management opredeljujemo kot načrtovanje, organiziranje, usmerjanje (vodenje) in nadziranje.

2.1.2 Opredelitev vodenja

Teorij in definicij o vodenju je skoraj toliko, kot je avtorjev oziroma knjig o vodenju. Tisti, ki zagovarjajo značajske pristop, menijo, da se vodja rodi, torej prirojene lastnosti vplivajo na njegovo vodenje. Prepričljivega odgovora o tem, ali se vodja rodi ali se vodenja lahko nauči, ni najti, verjetno je resnica nekje vmes (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 188–189). Hopkins (2007, 154) piše, da se strokovna literatura o vodenju in usposabljanju ter izobraževanju za

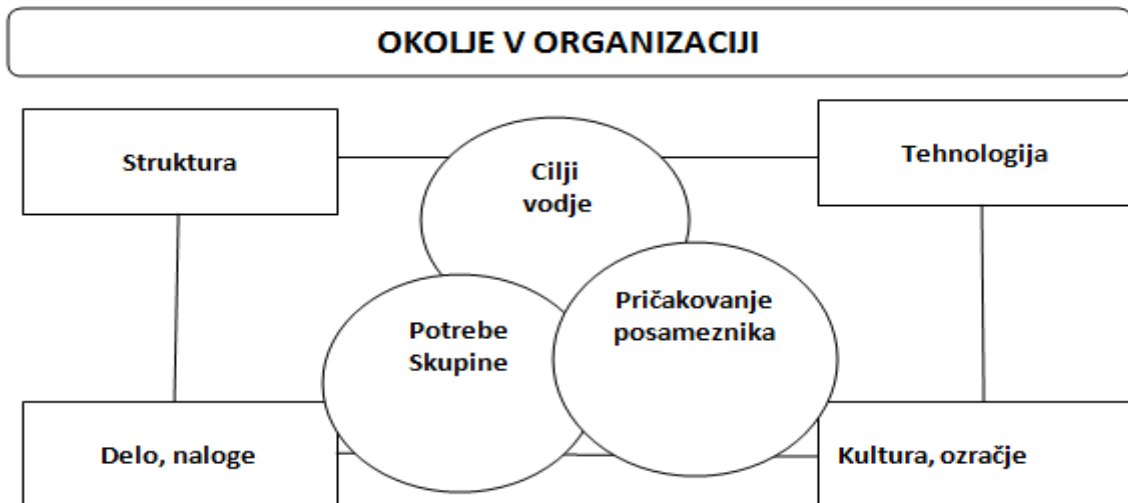
vodje v zadnjih letih pojavlja kot gobe po dežju, kar pa po njegovem mnenju povzroča zmedo, ker resnico o vodenju obravnavajo različno.

»Vodenje je sposobnost pozitivnega vplivanja na mišljenje, stališča in ravnanja članov organizacije pri izpolnjevanju zahtev.« (Ferjan 1999, 10)

Možina (2002a, 499) opredeljuje vodenje kot sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja zaposlenih k doseganju želenih ciljev. Vodenje je usmerjanje, motiviranje in vplivanje na ljudi z namenom, da bi naloge opravili čim boljše in s čim večjim osebnim zadovoljstvom.

Za učinkovito vodenje je treba imeti vodjo, ki ima določene značilnosti in zna ravnati v določeni situaciji. Lastnosti vodje so jedro procesa vodenja, so v družbi izpostavljeni in usmerjajo razvoj. Vodenje se odraža v delovnih odnosih med vodjo in drugimi udeleženci ter naravo dela. Vodstveni stil je način uveljavljanja oblasti in moči vodje ter kako se obnaša do udeležencev. Stili vodenja so usmerjeni k nalogam, torej k doseganju rezultatov ali k ljudem, in so naravnani na medsebojne odnose (Koren 2007, 31–37).

Možina (2002a, 499) med glavne sestavine vodenja uvršča vodje, posameznike, skupine in okolje. Njihova povezanost, ki oblikuje vodenje, je prikazana na sliki 2.



Slika 2: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje

Vir: Možina 2002a, 499.

Cilji vodje, pričakovanja posameznika in potrebe skupine so povezani s spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje. Pri tem vodja usmerja dogajanja, da dosega medsebojno dopolnjevanje posameznika, skupine in okolja (Možina 2002a, 500). Vodenje je sestavni del managementa in ima zelo velik pomen za delovanje organizacije. Z vodenjem vplivamo na ljudi, zato nam brez dobrega vodenja prav veliko ne koristi še tako dobro planiranje, organiziranje in kontroliranje (Kramar Zupan 2009, 109).

Če povzamemo, največ avtorjev opredeljuje vodenje kot vplivanje in spodbujanje z motiviranjem in komuniciranjem za doseganje zelenih ciljev. Na vodenje pa vpliva več dejavnikov, in sicer od vodij samih, zaposlenih do okolja.

2.1.3 Vodenje vzgojno-izobraževalne organizacije

Vodenje vzgojno-izobraževalne organizacije je drugačno in se razlikuje od vodenja drugih organizacij. Vodenju vzgojno-izobraževalne organizacije bi lahko rekli tudi ravnateljstvo (Koren 2007). Ravnatelj ima pri vodenju vzgojno-izobraževalne ustanove določene pristojnosti in odgovornosti, ki so porazdeljene med pomočnike ravnatelja in vodje podružnice. Od ravnatelja pa je odvisno, katere dele vodenja bo razdelil med preostalo vodstvo (Bush 2003). Ravnatelj deluje med različnimi zahtevami in željami ter potrebami zaposlenih (Fullan in Hargreaves 2000).

Everard in Morris (1996, 171–173) sta prepričana, da je treba vse organizacije, vključno z izobraževalnimi, voditi in upravljati ciljno. Menita, da ni dovolj, da imamo jasno usmeritev, v katero je organizacija uprta, poznati moramo tudi tiste točke, kjer lahko ocenjujemo napredek. Ferjan (1996, 114) je zapisal, da funkcija vodenja izobraževalne ustanove preseže zgolj posredovanje delovne naloge posamezniku in postane tesno povezana s funkcijo odločanja in motiviranja. Koren (2007, 33) meni, da se pri izbiri novega ravnatelja daje velik pomen temu, da osebnostne značilnosti vodij vplivajo na uspešnost vodenja.

Vsaka organizacija (šola) pričakuje od svojega managerja vsaj troje (Everard in Morris 1996, 23):

- da povezuje razpoložljive vire tako, da uspešno sledijo ciljem;
- da bo glavni dejavnik uspešnih sprememb;
- da bo vzdrževal in razvijal razpoložljive vire.

Na vodenje šole vpliva, ali so zaposleni zadovoljni s svojim delom, pristojnostmi, odgovornostmi in merili, ki jih opažajo in izražajo. Vse organizacije, tudi izobraževalne ustanove, je treba voditi ciljno. Cilji sestavnih delov vzgojno-izobraževalne organizacije, npr. oddelkov, timov, morajo biti skladni s cilji šole. Namen šole ni samo poučevanje učencev, ampak sodelovanje vseh udeležencev v vzgojno-izobraževalnem procesu od učencev, staršev, učiteljev, šolskih oblasti, članov sveta šole, ostalih šol, delodajalcev in lokalnih skupnosti,

skratka sodelovanje z vsemi udeleženci, z ožjim in širšim okoljem šole. Naloga vodstva šole je, da pazi na interese in cilje vseh udeležencev ter da vzdržuje med njimi ravnovesje (Drovenik 2010, 5).

Na uspešno ravnateljevo vodenje ima vpliv veliko dejavnikov. Med njimi so tudi takšni, da nanje ni mogoče neposredno vplivati, prav pa se je zavedati njihovih vplivov na uspešno vodenje in zadovoljstvo zaposlenih. Vodja mora z zaposlenimi ravnati primerno in lepo, kot s sebi enakimi, in jih pritegniti v skupinsko delo. Spodbudno delovno okolje je treba ustvarjati s prizadevanjem na dobrih odnosih organizacije na vseh njenih ravneh, da bodo zaposleni verjeli in čutili, da se njihova organizacija zavzema in skrbi zanje in za njihove potrebe. Le tako bodo zaposleni zadovoljni in bodo delali dobro ter povečevali uspehe celotne organizacije (Jakopec 2007, 107).

Everard in Morris (1996, 34) navajata najbolj znano opredelitev managerskih stilov, kjer je za vsakega managerja pomembno dvoje:

- doseganje rezultatov (usmerjenost v naloge) in
- medsebojni odnosi (usmerjenost v ljudi).

Glede dopuščanja sodelovanja zainteresiranih pri sprejemanju odločitev v izobraževanju Ferjan (1999, 130) navaja tri osnovne načine (stile) vodenja:

- avtoritativni (vodstvo je nalogodajalec),
- demokratični (vodstvo usmerja in usklajuje) in
- liberalni (vodstvo daje le informacije, izvajalcem pa dovoljuje samostojno izbiro smeri delovanja).

Na izbiro in uporabo stila vodenja vplivajo (Ferjan 1996, 119–122):

- značaj izobraževalne ustanove (je osnovna, poklicna, srednja, višja, visoka ali fakulteta, ali gre za javni zavod ali za zasebno ustanovo, ali izobraževanje ustanove pomeni gospodarsko dejavnost npr. glasbena, plesna šola ipd.);
- učitelji (delovne izkušnje, strokovni profil in status učiteljev);
- učenci (število, predznanje, socialno-ekonomske in demografske karakteristike);
- značilnosti izobraževalne ustanove (lokacija, prostori, opremljenost, neformalne organizacije, vnaprejšnje omejitve, kot so npr. urnik, organizacijski predpisi, šolski red);
- omejitve okolja (način in obseg financiranja, centralizacija odločanja na nivoju države, določenost izhodišč za planiranje, konceptualna zasnova šolstva);
- strokovno-osebni profil managementa (znanje, spretnosti, izkušnje, osebni cilji, motiviranost in značajske poteze).

Z vidika izobraževanja je koristno, da poznamo tudi orientacijo vodij glede na odnos med cilji organizacije in cilji posameznikov v organizaciji, vodje posvečajo večjo ali manjšo orientacijo k ciljem oz. posameznikom (Ferjan 1999, 132–133).

Orientacija vodij je prikazana na sliki 3.



Slika 3: Orientacija pri vodenju

Vir: Ferjan 1999, 133.

2.2 Razmerje med managementom in vodenjem

V literaturi Biloslavo (2008), Jakopec (2007), Možina (2002a) in Tavčar (2005) so zapisane definicije o managementu in vodenju. V teoriji je zaslediti, da management in vodenje nekateri smatrajo kot sinonim. Ali pa imamo zanj dve različni razlagi.

Prevajanje pojmov management in leadership povzročata kar nekaj težav. V ožjem pomenu lahko razumemo management kot upravljanje, leadership pa lahko razumemo kot vodenje. To razlikovanje pa nam lahko povzroča težave, ker management v splošni managerski literaturi lahko prevedemo kot vodenje in upravljanje organizacije. Če na vodenje gledamo z vidika avtoritete in odnosa med vodjem (ravnateljem) ter tistimi, ki sledijo (npr. učitelji), kot tudi z vidika predpostavke, da se šole nenehno spreminjajo, potem pričakujemo, da je ravnatelj vodja, ki vodi in usmerja šolo na podlagi vpliva, ki je v kolektivu. Vodenje v novejši literaturi ni povezano samo z ravnateljem, ampak z vsemi tistimi, ki nimajo formalnega položaja, vodje pa imajo vpliv, da »izvajajo« vodenje na šoli (Trnavčevič, Tankosić in Logaj 2010, 12–13).

Vodenje je proces vplivanja, ko posameznik ali skupina namerno uveljavlja vpliv nad drugimi ali skupinami za oblikovanje odnosov v organizaciji. Vodenje je proces prepričevanja ali vzpostavljanja vzora, s katerim posameznik prepriča skupino za prizadevanje doseganja ciljev, ki so skupni vodji in tistim, ki mu sledijo. Ravnatelj je na šoli kot vodja, izvrševalec, načrtovalec, snovalec politike, povezovalac z okoljem, izvrševalec nagrajevanja, razsodnik in posrednik, nadzornik, poslušalec, svetovalec in zgled (Koren 2007, 13–14). Ravnatelj je manager in vodja v enem. Vodenje kolektiva je jasno usmerjeno tako, da zaposleni sledijo zastavljenim ciljem, spodbuja učence in zaposlene ter ustvarja razmere, ki mu to omogočajo (Koren 2007, 99). Avtorja Drucker (1993) in Možina (2002a) pojasnjujeta, da manager

večinoma skrbi za uresničevanje ciljev, vodja pa za motivacijo zaposlenih, da gredo po poti k uresničevanju vizije.

Management je odgovoren za organiziranje in preverjanje aktivnosti ter administrativna dela, planira in koordinira delovne aktivnosti, usmerja zaposlene, skrbi za finance organizacije, postavlja vodene odločitve iz vrha, po katerih se nadalje oblikujejo posli. Vodja je nekdo, ki spremlja zaposlene na njihovi poti, jih vodi in usmerja k ciljem organizacije (McCaffery 2010, 78–79).

Vodenje in management se prikrivata in sta soodvisna. Ravnatelj za vodenje potrebuje moč in motivacijo, skrb za finance in vzdrževanje razmer, ugodnih za delo, da lahko vodi šolo k ciljem. Management in vodenje glede na način opravljanja dela bi lahko razdelili po tipih vodenja. Ravnatelj vodi učenje in upravlja sredstva v skladu z namenom izobraževanja, sodeluje z občino in ministrstvom, zastopa šolo, obvladuje odnose z okoljem in s starši, oblikuje vizijo šole, prepoznava ter obvladuje notranje odnose šole. Vse to pa vodenje povezuje z managementom. Temeljna naloga vodenja šole je omogočanje izpolnjevanja osnovnega poslanstva šole, kar je poučevanje in učenje ter spodbujanje tega področja. Hkrati pa je treba z dobrim managementom zagotoviti, da šola kot organizacija dobro deluje. Vedeti pa moramo, da dober management ni dovolj; v središču ravnateljstva mora biti vodenje poučevanja in učenja, ne managerstvo (Koren 2007, 132–137).

2.3 Ravnatelj kot administrator, vodja in manager

Ravnateljem rečemo ravnatelj in ne direktorji, s čimer poudarimo razliko med vodenjem šole in vodenjem drugih organizacij (Koren 2007, 99). Ferjan (1996, 202) pa piše, da je ravnatelj v šoli poklic, za katerega je potrebno uspešno izvajanje funkcij v procesu managementa v izobraževanju, kjer je potrebna smiselno zaokrožena celota strokovnih, pedagoških in managerskih znanj; prirojenih in pridobljenih sposobnosti organiziranja, komuniciranja in osebnostnih karakteristik delovnih navad.

Ravnatelj se v šolah kot vodje razlikuje od vodij v drugih organizacijah, usmerjajo se na učenje in poučevanje. Postavljeni so pred dejstvo, da spremembe v izobraževalnem okolju in novi pristopi pridobivanja znanja zahtevajo spremembe vodenja (Fullan in Hargreaves 2000).

Ravnateljstvo se enako kot management nanaša na strukturni položaj, ki prinaša odgovornosti in zadolžitve. Ravnatelju daje avtoriteto prav njegov položaj v organizaciji, obenem pa je vodja, ki vpliva na druge in mu lahko avtoriteto priznava skupnost šole v organizaciji in zunaj nje. Ravnatelj združuje vodenje in management ter ravna kot vodja in manager (Koren 2007, 132). Uspeh organizacije je v veliki meri odvisen od vodij, med katere spadajo tudi ravnatelj šol. Ti namreč opravljajo dve vlogi: so pedagoški vodje in poslovodje (managerji) obenem (Kovačič 2013, 1).

Za Everarda in Morrisa (1996, 14) je manager tisti, ki:

- ve, kaj želi, da se zgodi in naredi, da se zgodi;
- je odgovoren za razpoložljive vire;
- podpira in sam izkazuje uspešno opravljeno delo z nenehnim iskanjem izboljšav;
- je odgovoren za delo in enote, ki jih vodi;
- ustvarja klimo, ki iz ljudi izvablja najboljše.

Danes so naloge in vloge ravnatelja precej kompleksne, zahtevne in pomembne. Od ravnatelja je odvisno uvajanje sprememb, saj lahko odigrajo vlogo spodbujevalca ali zaviralca, gradijo učeče se organizacije, v kateri zaposleni skrbijo za svoj razvoj (Nerad in Likar 2019, 81). Koren (2007, 152) piše: »Ravnatelji niso otok v času, stojijo na ramenih predhodnikov in postavljajo temelje za tiste, ki bodo prišli.«

Lahko bi rekli, da je skoraj vseeno, kako poimenujemo ravnatelja, ali kot vodja, kot manager ali kot administrator, saj mora za uspešno poslovanje vzgojno-izobraževalne ustanove opravljati vse tri vloge. Torej je najpomembnejše, kako zna pogumno in odločno slediti viziji organizacije.

2.4 Pristopi vodenja v osnovnem šolstvu

V času, ko se celotni sistem spopada z izzivi uvajanja sprememb, je potrebno uspešno vodenje. Za reševanje tehničnih problemov so uspešni tradicionalni pristopi k vodenju. Za reševanje problemov, za katere ni hitrih rešitev, pa je potrebna drugačna oblika vodenja. Tisti ravnatelji, ki jim ni vseeno le za uspeh šole, ampak tudi drugih, so sistemski vodje (Hopkins 2007, 154).

Hopkins (2007, 54) je pripravil predlog:

Če je naš cilj, da bo »vsaka šola odlična šola«, potem se morata politika in praksa ukvarjati z izboljševanjem šol. To pomeni, da mora ravnatelja za uspeh drugih šol skrbeti prav toliko, kolikor ga skrbi za uspeh svoje šole. Trajnostne izboljšave šol ne bo, če ne bo napredoval sistem v celoti.

Trajnostne šolske izboljšave zahtevajo vizijo celotnega šolskega sistema in niso le dosežek šole, učiteljev in njenega vodstva. Vodenje na različnih ravneh sistema je temelj za takšno povezovanje. Ključno pa je, da vodenje sistema obravnavamo kot sprejemanje izzivov za prilagajanje, s katerim gradimo prihodnost šol (Hopkins 2007, 36–37).

Koren (2007) vidi pomembno izboljšavo šol v novih načinih poučevanja, kar se kaže bolj v kulturnih kot strukturnih spremembah ter v inovativnih in iznajdljivih učiteljih.

Fullan in Hargreaves (2000, 95) predlagata smernice za ravnatelje:

- Razumite kulturo šole (preden jo spreminjate).
- Cenite zaposlene in spodbujajte njihovo duhovno rast.
- Razširite svoje vrednote.

- Povejte, kaj cenite.
- Spodbujajte sodelovanje, ne podrejanje.
- Predlagajte, ne ukazujte.
- Način vodenja naj spodbuja, ne pa ovira.
- Povezujte se s širšim okoljem.

Šole potrebujejo rast in učenje, preizkušati in odkrivati je treba boljše načine sodelovanja in razgibati moč skupin, hkrati pa spodbujati in skrbeti za razvoj posameznikov. Zaposlene je treba ceniti kot osebnosti, ne le kot sveženj sposobnosti in pomanjkljivosti. En ali dva slaba zaposlena sta navadno problem posameznikov in ne šole. Če pa je na šoli veliko slabih zaposlenih, gre zagotovo za problem vodenja. Vsak ravnatelj naj pazi, da ne bo omejeval sodelavcev s svojo vizijo, vendar naj ne bo v svojih zamislih preveč skromen (Fullan in Hargreaves 2000, 22–99).

Barle, Trunk Širca in Lesjak (2008, 175–176) se sprašujejo, ali potrebuje organizacija vzgojno-izobraževalnega dela, vodenje in upravljanje šol, tako na ravni države kot na ravni šole nova izhodišča in drugačne temelje in ali je koncept šolanja še ustrezen oziroma ga imamo, ker ne najdemo boljših rešitev.

Sodobni pristopi vodenja večinoma zahtevajo timsko in transformacijsko vodenje, ki je opisano v nadaljevanju.

2.4.1 Izzivi ravnateljstva

Ravnatelji so se prisiljeni odzvati na izzive, ki jih prinašajo globalizacija in z njo povezane reforme. Prepoznavati jih mora na vseh ravneh organizacije, skladno s kulturo in klimo šole. Ni dovolj, da ravnatelj uspešno vodi šolo, razumeti in poznati mora tako svetovne tokove kot izzive lokalnega okolja, jih znati opredeliti in ustrezno prilagajati vodenje. Ravnatelj ne more le voditi in skrbeti za svojo šolo, ima širšo odgovornost. Vodenje ima širši okvir, govorimo o trajnostnem vodenju, ki ga povezujemo s spremembami, ki jih je v izobraževanju lahko napovedati, težko uresničiti in še težje vzdrževati. Na vodenje šole je treba gledati široko, zlasti pa z zavedanjem, kam želimo šolstvo pripeljati. Odličnost vodenja je zelo povezana z danimi okoliščinami. Pri ravnateljih je potrebno vnašanje podpore pri reševanju težav, ki jih imajo, in usposabljanje medsebojnega povezovanja in projektov (Koren 2007, 19–25).

Konečnik (2019, 12) meni, da naj ravnatelj upošteva ravnanje sodelavcev in njihove lastnosti ter spodbuja timsko sodelovanje in sprejema odločitve po načelu konsenza.

Vodenje zaposlenih je ena od najpomembnejših nalog ravnatelja (Ažman idr. 2019, 5). Ravnatelji, ki vodijo organizacijo (šolo), se morajo zavedati in upoštevati, da so odvisni od širšega družbenega okolja (Drovenik 2010, 5). Uspešen ravnatelj oblikuje kulturo šole v luči

cenjenja poučevanja in učenja ter spodbuja zaposlene k spremembam in izboljšavam s krepitvijo profesionalnega razvoja posameznika v skupnosti (McCaffery 2010).

Kot sta zapisala Fullan in Hargreaves (2000, 85), moramo v sodobnih šolah tveganje pozdraviti (spodbuja prilagodljivost in izboljšave), preizkušati nove zamisli in načine dela, dati prednost nenehnemu raziskovanju, povezovanju z zunanjim okoljem, ustvarjati priložnosti za sodelovanje in ne nazadnje komunicirati.

2.4.2 Pedagoško in poslovodno vodenje

Uspeh organizacij je v veliki meri odvisen od vodje, kamor uvrščamo tudi ravnatelje šol, ki opravljajo, kot že omenjeno, tako vlogo poslovodje (managerja) kot vlogo pedagoške vodje (Kovačič 2013, 1).

O vodenju šol se v javnosti pojavlja delitev ravnateljstva kot management in pedagoško vodenje. Praviloma management zajema področje financ, pravilnikov in zaposlovanja, obenem pa je najpogosteje ravnateljem nujno zlo. Pedagoško vodenje pa si ravnatelji želijo, vendar jim zanj zmanjkuje časa (Koren 2007, 131). Ferjan (1996, 41) opisuje pedagoško vodenje kot celoto aktivnosti, ki vključuje vse funkcije v procesu managementa, od načrtovanja, planiranja, motiviranja do kontroliranja, zaradi česar je sestavina procesa managementa v izobraževanju. V praksi je težko ločiti management pedagoškega vodenja in management podpornih dejavnosti, ker se medsebojno dopolnjuje.

Managersko odločanje po navadi pomeni tudi vplivanje na pedagoškem področju in ga najdemo znotraj šol. Ob zavedanju, da mora biti na šoli temeljna dejavnost učenje, ki družijo učitelje, vodje in managerje. Med teorije, s katerimi bi management lahko ločili od vodenja, je Koren (2007, 133–134) uvrstil tudi Mintzbergovo (1993) teorijo profesionalne demokracije, po kateri je v šolah bistven zgolj pouk, vse ostalo so podporne dejavnosti, ki učiteljem zagotavljajo uspešno delo. Ravnatelj naj skrbi za ustrezne delovne razmere, učila in knjige, pomočnik ravnatelja za dober urnik nadomeščanja in razporede, pedagoški tim naj rešuje pedagoške težave, tehnično osebje pa skrbi za svoja področja opravil (Koren 2007, 133–134).

Management v izobraževalnih ustanovah bo moral opravljati vse funkcije v procesu managementa, torej bo presegel okvir pedagoškega vodenja, da bi sistem izobraževanja zadovoljil potrebe in pričakovanja družbe. V izobraževalnih ustanovah se pojavlja vprašanje, katera managerjeva znanja naj prevladujejo v izobraževanju, znanja stroke, pedagoška ali managerska znanja (Ferjan 1996, 8–10).

Pirc (2019, 38) je zapisal, da se ravnatelj še vedno enači s pojmom pedagoškega vodje. Meni, da na šolah ravnatelji v prvi vrsti razmišljajo o materialnem in finančnem stanju, urejeni kadrovske politiki, o raznih dokumentih in poročilih, ki jih zahteva zakonodaja, ter o odgovorih raznim službam, šele potem pride na vrsto pedagoško vodenje. Ravnatelj naj bi pedagoško

vodenje v celoti prepustil učiteljem, sam pa naj bi se ukvarjal s financami in stiki z okoljem ter organizaciji zagotavljal varnost in zaščito. Učitelj skrbi za pouk, ravnatelj pa za upravljanje in skrb za normalno delovanje šole (Koren 1999, 88).

2.4.3 Sodelovalno vodenje

Nenavadno bi bilo, da bi ob vseh izzivih, s katerimi se šola spopada, ravnatelj zmoget sam vse urejati in nadzirati. Vodenje je mogoče razporediti, ga poverjati, po različnih nalogah in med različne ljudi na šoli. Sodelovalno vodenje je tisto vodenje, ki ga skupno izvaja več sodelujočih in naj bi izboljšalo učinkovitost organizacije (Koren 2007, 63).

Sodelovalno vodenje je po mnenju Fullana in Hargreaves (2000, 101), mnogokrat težje kot predvidevamo, ni le vključevanje v razne odbore, pa tudi vključevanje vseh učiteljev v odločitve ne. Je tesno povezano z dostopnostjo do virov. Pri sodelovalnem vodenju govorimo o ljudeh, ki so pripravljeni na sodelovanja. Pri sodelovalnem vodenju ne razdelimo moči in se umaknemo, prav tako s sodelovanjem ne krmarimo proti eni sami resnici. Vodja med vodji mora postati zgled vključevanja, sodelovanja in učenja. Tako se ravnatelj največ nauči s sodelovanjem, tudi vodenja.

Poverjanje

Poverjanje povezujemo z izboljšanjem kakovosti odločanja. Glavni cilj poverjanja je uveljavljanje učinkovitejše delitve dela. Določene naloge lahko vodja poveri zaradi preobremenjenosti. Vodje se odločajo, koliko svojih nalog in odgovornosti bodo prepustili, katere, komu in kdaj. Poverjanje je lahko na ravni organizacije, ki se izraža v sami strukturi organizacije ali na ravni posameznika. Na šolah je poverjanje pomembno za uspešnost vodenja. Poverjanja ne izvaja le vodja, najdemo ga na vseh ravneh (Koren 2007, 63–74).

Poverjanje nalog je pomembno za uspešno in učinkovito vodenje. Pri tem nekomu zaupamo, da bo sprejel odgovornost za dano nalogo in jo dobro ter pravočasno opravil. Pri poverjanju ni treba vedno dajati jasnih navodil, zaposlenemu tudi dopustimo, da opravi delo po svoje. Jasna navodila so pri nekaterih opravilih potrebna, ponekod pa celo ovira. Zato je dobro, da zaposleni opravi delo, kot si ga sam zamisli, saj je s svojimi idejami tudi bolj motiviran (Kovačič 2013, 23).

Menimo, da na velikih šolah in šolah s podružnicami prihaja v večji meri do poverjanj kot na manjših šolah.

Transformacijsko in transakcijsko vodenje

Na področju izobraževanja je veliko razprav in priporočil, da bi ravnatelji izvajali transformacijsko vodenje, v katerem je združenih veliko pristopov, ki poudarjajo sodelovalno vodenje, obenem pa takih, ki zagovarjajo močnega ter skoraj karizmatičnega voditelja (Koren 2007, 77).

Transformacijski vodja spodbuja vodenje pri vseh zaposlenih in posveča veliko pozornost osebnostnemu in strokovnemu razvoju zaposlenih, da bi sami postali izvajalci in pobudniki sprememb. Zato ima tudi takšno ime, saj vodenje spremeni in preobrazi (transformira) posameznike. Ravnatelj, ki vodi transformacijsko, veliko časa namenja strokovnim razpravam in razgovorom z vsakim od posameznikom posebej. Pri transakcijskem vodenju gre za dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o njegovih ugodnostih, ko delo opravlja dobro in v skladu z dogovori. Transakcijsko vodenje temelji na poštenosti in odgovornosti, transformacijsko pa na svobodi, pravičnosti in enakosti (Koren 2007, 77–80). Transakcijsko vodenje ima značilnost dogovarjanja med vodjo in sodelavci. Transakcijski vodja ne poskuša motivirati zaposlenih, kar je v nasprotju od transformacijskega vodja. Transakcijski vodja ravna po zapisanih pravilih (Možina 2002a, 531–532).

Timsko vodenje

Ravnatelj, ki vodi s timi, ima možnosti sodelovalnega vodenja, ki ga s skupinskim delom usmerja v vodenje in istočasno razvija vodstvene sposobnosti med učitelji. Takšen način spodbuja tudi Šola za ravnatelje s projekti mrež učečih se šol. Ravnatelju dajejo podporo v timskem vodenju in usposablajo time, ki so ravnatelju pri vodenju šole v pomoč. Ravnatelji naj bi se zavedali, če so odločitve sprejete v skupini, dajejo občutek varnosti in skupne odgovornosti. Zato se lahko sprejemajo bolj tvegane odločitve, kot bi jih lahko ravnatelj sam. Stil vodenja naj bi se prilagodil nalogam, ki jih mora uresničiti skupina, članom in značilnostim vodje (Koren 2007, 81–85). Za Brajša (1995, 10) je timsko vodenje uspešno vodenje, timsko naravnana šola pa ustvarjalna šola, z uspešnim timom učiteljev, ki so predpogoj za uspešno šolo. Vodja tima naj bi manj govoril in odločal, več pa poslušal in spodbujal govor. Članom tima naj pomaga, da ločijo pomembno in bistveno od nepomembnega in nebistvenega. Odgovoren je za timsko komunikacijo ter za medsebojno prilagajanje članov tima. Hopkins (2007, 127) pa meni, da so pri razvojni strukturi najpomembnejši šolski timi za izboljšave oziroma zaposleni.

Timsko vodenje aktivira sposobnosti zaposlenih ter spodbuja učenje in razvoj novih idej. S timskim vodenjem povečamo učinkovitost in ustvarjamo zadovoljstvo pri zaposlenih v organizaciji.

»Dobro voden tim omogoča svojim sodelavcem, da nadzorujejo slabe plati svoje osebnosti. Skupaj postajajo ustvarjalni in sposobni.« (Brajša 1995, 96)

3 VLOGA VODSTVA PRI SPODBUJANJU ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Avtorji Everard, Morris in Wilson (2004) ter Tavčar (2005) navajajo ljudi kot ključen dejavnik v organizacijah.

Zadovoljstvo zaposlenih lahko definiramo kot izrazito pozitivno stanje posameznika, ki je rezultat doživljanja dela in ocenjevanje stanja delovnega okolja ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta (Mihalič 2008, 4). Po besedah Mihaliča (2008, 19) so zaposleni pri svojem delu in na delovnem mestu uspešni in učinkoviti le, če so zadovoljni. Žal pa se vodstvo tega premalo zaveda in ne odigra zadostne vloge pri spodbujanju zadovoljstva zaposlenih. Drucker (2004, 51) piše, da je najpomembnejša odločitev, ki spremlja vodje ravno tista, ki je vezana na ljudi.

3.1 Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih

Ključ do uspešnega vodenja je sposobnost dobiti rezultate od drugih ljudi, z drugimi ljudmi in v povezavi z drugimi ljudmi. Zato velja, da ni nujno, da so učinkoviti ravnatelji tudi uspešni. Pri dobrih medsebojnih odnosih in dobri motivaciji bodo ljudje pripravljene sprejeti in premagati marsikatero organizacijsko pomanjkljivost. Za dobre odnose v managementu so splošno uporabna tri temeljna pravila (Everard in Morris 1996, 54–55):

- Ne pozabimo na motivatorje, torej na potrebe ljudi po dosežkih, odgovornosti, priznanju, zanimanju za delo, osebno rast in sposobnost napredka. Pri tem vključimo ljudi pri sprejemanju odločitev.
- Moč posameznih psiholoških potreb se pri različnih ljudeh v različnih obdobjih lahko zelo razlikuje.
- Managerji morajo poskušati prilagoditi svoje vedenje potrebam posameznikov in situacije.

Tracy (2000, 185–186) je zapisal, da je oblikovanje okolja, ki motivira ljudi za opravljanje dolžnosti, po njihovih najboljših močeh največ, kar lahko vložite v prihodnost organizacije. Pri tem se je treba zavedati, da so ljudje zelo kompleksna bitja, zato je dobro razmisliti, kako najbolj motivirati ljudi.

3.1.1 Ravnatelj in motivacijske teorije

Literatura nam ponuja številne definicije o motivaciji, npr. Ferjan (1996), Uhan (2000) in Treven (1998). Uhan (2000, 11) piše, da z motivacijo usmerjamo človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih ciljev.

Kakovost vodenja je pomembna pri motivaciji učiteljev in kakovosti poučevanja (Koren 2007, 14); Brajša (1995, 61) pa piše, da so samo motivirani učitelji lahko uspešni učitelji. Zato je pomembno, da ravnatelj to ve. Hopkins (2007) pa je zapisal, da lahko vodstvo na šoli vpliva na

boljše učenje pri učencih posredno, ko vpliva na motivacijo zaposlenih. Zmožnost dobiti rezultate od drugih ljudi, s pomočjo njih in v sodelovanju z njimi je ključ uspešnega vodenja in motiviranja so zapisali Everard, Morris in Wilson (2004, 34).

Motivacija se obravnava kot aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli takšne rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo bolje in z večjo prizadevnostjo (Treven 1998, 106). Treba je motivirati tako zaposlene kot učence, saj s tem lažje dosegamo zastavljene cilje in zadovoljstvo vseh, ki sooblikujejo vzgojno-izobraževalni prostor (Drovenik 2010, 2).

Brajša (1995, 79) je zapisal:

Uspešni vodja prilagaja svoje vodenje zrelosti sodelavcev. Nemotiviranim in nesposobnim, kakor tudi motiviranim, toda nesposobnim, bo naloge odredil, dajal navodila in jih nadzoroval. Sposobne, a nemotivirane bo spodbujal, sposobnim in motiviranim pa bo dal vso svobodo.

Na motivacijo zaposlenih v vzgojno-izobraževalnih zavodih vpliva veliko različnih dejavnikov. Omenimo le najpogostejše med katere uvrščamo starost, spol, zadovoljstvo na delovnem mestu, želje po novem znanju, predhodna izobrazba, socialno okolje, organizacijske spremembe, medsebojne odnose v organizaciji, želja po napredovanju in višjem dohodku, samostojnost ipd. Zavedati se moramo, da različni dejavniki različno vplivajo na različne ljudi, zato pravimo, da ima vsak posameznik svoj lastni model motivacije, na katerega vplivajo posameznikove želje, pričakovanja in interesi. Ti dejavniki motivacije se med sabo prepletajo, naloga vodstva pa je, da jih prepozna, jih razume in uporabi za motiviranje zaposlenih (Drovenik 2010, 13–14).

Everard in Morris (1996) menita, da mora vodja z dobro motivacijo zadovoljiti potrebe in želje zaposlenih in jih voditi na poti k doseganju osebnih ciljev in ciljev celotne organizacije. Ravnatelj lahko spodbudi zaposlene k uspešnosti pri delu. On je na šoli tisti, ki lahko doseže, da bo njihova moč učinkovita, slabosti pa nepomembne (Bahtijarević-Šibar 1999, 556).

Everard in Morris (1996, 36) predlagata nekaj smernic v pomoč ravnatelju za boljše motiviranje:

- Uporablja naj motivatorje, kot so potreba po dosežkih, odgovornost, zanimanje za delo, osebna rast in možnost razvoja.
- Učitelj naj se vključuje v odločitve, ki so povezane z njimi samimi.
- Ravnatelj naj skuša odnos do učiteljev prilagoditi različnim osebnostim kot tudi trenutni situaciji.

Za avtorje (Fullan in Hargreaves 2000; Uhan 2000; Bush in Middlewood 2005; Možina 2002c) ima motivacija individualni značaj. Zato naj bi bil ravnatelj sposoben v čim večji meri ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki posameznega zaposlenega motivirajo in so zanj pomembni.

Mihalič (2008, 26) piše, da motiviramo le s pozitivnimi ukrepi, kot so nagrajevanje, hvaljenje, spodbujanje, podpiranje, navdušenje in podobno, ne pa s sankcijami.

Z vidika managementa v izobraževanju Ferjan (1996, 99) pojasnjuje poznavanje več vidikov fenomena motivacije in iz njih izhajajočih metod motiviranja kot spodbujanja ljudi k želenim načinom ravnanja:

- kako motivirati sodelavce in izvajalce,
- kako motivirati učence in
- kako motivirati sebe za delo.

Iz razlag, kaj vpliva na vedenje ljudi, so se razvile motivacijske teorije. Omenili bomo le najpomembnejše.

Maslowa motivacijska teorija

Plešnik in Bukovec (2020, 45) pišeta, da je Maslowa motivacijska teorija, ki temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb, najbolj prepoznavna. Človekova pripravljenost za delo izhaja iz nezadovoljenih potreb. Maslow človekove potrebe razdeli na pet stopenj, in sicer na biološke potrebe, varnost, pripadnost, samopotrditvev in samoaktualizacijo. Vir za motivacijo izhaja iz nezadovoljenih potreb. Nezadovoljena potreba je torej povod za ravnanje k zadovoljevanju potreb. Šele ko zadovoljimo nižje potrebe, se pojavi potreba višje stopnje (Maslow 1954, po Ferjan 1999, 117–118).

Maslow (1982, 92–99) je klasificiral pet glavnih potreb:

- Fizične potrebe – sem uvrščamo potrebo po hrani, vodi, spanju ipd. Te potrebe ohranjajo človekovo telo pri življenju.
- Potrebe po varnosti – sem uvrščamo potrebe po svobodi, redu in urejenem življenju. Zadovoljevanje teh potreb omogoča izogibanje kriminalu, naravnim katastrofam in vojniam.
- Potrebe po pripadnosti – te potrebe se kažejo v našem obnašanju do drugih članov v družbi. Človek si želi biti sprejet v svojem okolju ter pripadati določenemu krogu ljudi.
- Potrebe po priznanju – te potrebe so vidne, ko nas člani v družbi spoštujejo. Med te potrebe uvrščamo potrebe po dosežkih, samozavesti, statusu in slavi.
- Potrebe po samoaktualizaciji – te potrebe se kažejo v hotenju, da se skušamo samorealizirati v maksimiranju svojih talentov.

Maslow (1982, 109) je dodal še tri potrebe:

- potrebo po znanju in razumevanju,
- potrebo po estetiki,
- potrebo po transcendaciji (pomoč ostalim, da dosežejo višje potrebe).

Herzbergova dvofaktorska teorija

Obstajata dve različni kategoriji dejavnikov, ki vplivata na človekovo zadovoljstvo pri delu. V eno skupino dejavnikov spadajo higieniki, v drugo pa motivatorji (Treven 1998; Uhan 2000).

Bahtijarević-Šibar (1999, 575) razloži dvofaktorsko teorijo motivacije Fredericka Herzberga. Ta namreč loči med higieniki in motivatorji, kar je nazorno prikazano na sliki 4. Higieniki ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak ustvarjajo samo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu (Plešnik in Bukovec 2020, 45). Uhan (2000, 24) je zapisal, da Herzbergova dvofaktorska teorija pravi, da določene delovne okoliščine ob neprisotnosti povzročajo nezadovoljstvo, njihova prisotnost pa ne povzroča zadovoljstva.

Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, so:

- higieniki (dejavniki vzdrževanja, zadovoljevanja); sami po sebi ne motivirajo, če pa niso prisotni, ne moremo doseči motivacije. Če niso ustrezno urejeni, povzročajo nezadovoljstvo. Nezadovoljstvo je manjše, ko imamo v delovnem okolju prisotne higienike, a zaradi njih zadovoljstvo ni večje. Ti dejavniki se nanašajo na denar, status, položaj, politiko organizacije, delovne razmere, delovni nadzor, medsebojne odnose, način vodenja in upravljanja ter varnost (Everard in Morris 1996; Ferjan 1996; Bush 2003);
- motivatorji (spodbujevalni dejavniki); zadovoljijo potrebe na višji ravni. Pri zaposlenih ustvarjajo trajno motivacijo. Motivatorji izhajajo neposredno iz narave in vsebine dela ter povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljni, ne povzročajo pa nezadovoljstva, če niso zadovoljni (Everard in Morris 1996; Bahtijarević-Šibar 1999; Bush in Middlewood 2005; Ferjan 1996). Ti dejavniki neposredno spodbujajo ljudi k delu in pripomorejo, da so ljudje bolj motivirani za delo. K tem dejavnikom uvrščamo uspeh pri delu, priznanje za dosežke, večjo stopnjo samostojnosti in odgovornosti pri delu, možnost za napredovanje, osebni razvoj ter zanimivo in pomembno delo (Bush in Middlewood 2005; Ferjan 1996).



Slika 4: Temeljni elementi Herzbergove dvofaktorske teorije

Vir: Herzberg 1959, po Bahtijarević-Šibar 1999, 575.

McGregorjeva teorija X in Y

McGregorjeva teorija temelji na prepričanju, da je motivacija zaposlenih ključnega pomena za uspešnost organizacije. Razdeljena je na dve teoriji, in sicer X in Y. Teorija X pravi, da ljudje ne delajo radi in da so leni, torej jih je treba nenehno siliti in jih nadzorovati ter jim postavljati cilje. Teorija Y pravi, da so ljudje delovni. Ni jih treba siliti, potrebujejo le svetovanja in usmeritve (McGregor 1967, po Kavčič 1994, 62–63).

Kot navaja Černetič (2007, 94), McGregorjeva teorija temelji na prepričanju, da je za uspešnost organizacije pomembna motivacija vseh zaposlenih, na katere imajo velik vpliv vodilni v organizaciji. V praksi se problem teorije kaže v tem, da zaposleni praviloma le redko ustrezajo popolnoma tipu X ali Y. McGregor je menil, da so ljudje naklonjeni teoriji Y, zato je treba ljudi motivirati za delo (Černetič 2007, 17).

Vroomova motivacijska teorija pričakovanj

Po teoriji pričakovanj je posameznik za določeno vedenje ali delo toliko motiviran, kolikor pričakuje, da bo s tem lahko dosegel svoje individualne cilje. Pojavijo se naslednja vprašanja: kakšne nagrade lahko posameznik prejme za opravljeno delo in kako so te privlačne so za

zaposlenega, kako naj ravna, da bo prejel te nagrade, in kako naj zaposleni oceni zmožnost, ali bo sposoben opraviti določeno delo (Treven 1998, 123–124). Dimovski in Penger (2008, 136–137) pišeta, da Vroomova teorija pričakovanj predpostavlja, da je motivacija odvisna od posameznikovih pogledov na lastno sposobnost za izvrševanje nalog in prejemanja želenih nagrad.

Vroomova motivacijska teorija temelji na tem, da imata zaposleni in organizacija nasprotujoče si cilje. Organizacija ima cilj, da ima čim večje prihodke in čim višjo delovno učinkovitost, medtem ko vsi zaposleni nimajo takšnih ciljev. Posamezni zaposleni ima lastne cilje, kamor uvršča čim višji zaslužek, napredovanje, primerne delovne razmere in drugo. Vroomova motivacijska teorija je uporabna le v dobro organiziranih delovnih procesih (Uhan 2000, 26).

3.1.2 Sodelovalno vodenje v povezavi z motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih

Motiv je razlog za hotenje, da človek deluje. Motivacija je kot usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo motivov, je spodbujanje motivov, ki so nastali na podlagi človekovih potreb. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, usposobljenosti in vedenja v okolju, v katerem živi in dela. Motiviranje je proces spodbujanja zaposlenih z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim prispevkom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Motivirati je mogoče z različnimi priznanji, nagradami in drugimi oblikami spodbude, ki pozitivno motivirajo in zadovoljujejo osebne potrebe (Uhan 2000, 11–12). »Če veste, kaj motivira ljudi, imate na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi.« (Uhan 2000, 22)

Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo (Treven 1998, 106). Motivirati zaposlene je ključnega pomena za uspešno delo in delovanje celotne organizacije. Veliko vlogo igrata predanost zaposlenih svojemu delu in prizadevnost za doseganje ciljev. Težko je ugotoviti, kaj motivira posameznega zaposlenega, radi sklepamo, da zaposlene motivirajo iste stvari kot nas. Na uspešno delovanje organizacije imata pomemben vpliv motivacija in zadovoljstvo zaposlenih (Drovenik 2010, 13).

Uhan (2000) pojasnjuje, da:

- je zadovoljen posameznik bolj nagnjen k motivacijskim dejavnikom kot nezadovoljen;
- povečana motivacija za delo izboljšuje rezultate dela in s tem tudi zadovoljstvo pri zaposlenih.

Koren (2007, 10) meni, da je vodenje prezahtevno, da bi ga zmožel sam ravnatelj ali da bi bila uspešnost šole odvisna le od ravnatelja. Ravnatelj za vodenje potrebuje moč in motivacijo, prav tako mora skrbeti za finance in vzdrževanje razmer, ugodnih za delo, da lahko vodi šolo k ciljem (Koren 2007, 132–133). Motivirana šola je tista, ki temelji na medsebojnem zaupanju, v kateri

se ne dela samo za zaslužek in kjer se učenci ne učijo samo za ocene. Takšne šole imajo radi in jih potrebujejo vsi od učencev do učiteljev (Brajša 1995, 126–127).

Ravnatelji naj prilagodijo načine motivacije sodelavcem in okolju, zaposlene morajo dobro poznati in vedeti, kaj zares želijo, da bodo lahko čim boljše opravljali svoje delo. Kako se ravnatelji vsakodnevno vedejo in kakšen odnos gojijo do svojih zaposlenih, pa igra zelo veliko vlogo pri motivaciji zaposlenih (Drovenik 2010, 14). Od stopnje zadovoljstva zaposlenih z delom je v veliki meri odvisna stopnja motivacije pri delu (Možina 2002c, 63).

3.2 Zadovoljstvo zaposlenih kot pogoj odličnosti vodenja in organiziranosti

Pomembna naloga managementa je ugotavljanje stopnje zadovoljstva svojih zaposlenih na ključnih vsebinskih področjih. Dobro lahko delujejo le zaposleni, ki svoje delovno okolje in pogoje dela zaznavajo kot ustrezne in spodbujajoče. Osnovna gonilna sila posameznika na profesionalnem področju je zadovoljstvo, ki posameznike spodbuja in motivira k aktivnemu delovanju v smeri realizacije zastavljenih delovnih ciljev. Na nasprotni strani je nezadovoljstvo lahko blokada, ki otežuje oziroma v skrajnih primerih celo onemogoča doseganje pričakovanih delovnih dosežkov. Ugotavljanje stopnje zadovoljstva je pomembna naloga managementa. S pomočjo subjektivnega zaznavanja zaposlenih v šoli management identificira tiste ključne dejavnike zadovoljstva, ki jih zaposleni zaznavajo kot manj spodbudne ali celo moteče za doseganje zastavljenih ciljev. Le tisti zaposleni, ki svoje delovno okolje in pogoje za delo zaznavajo kot ustrezne in spodbujajoče, lahko delajo dobro (Jakopec 2007, 11).

Jakopec (2007, 94) ugotavlja:

Na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih vplivajo komponente/dejavniki demografske strukture managementa (spol vodje, starost, delovne izkušnje, število let vodenja in izobrazba) in zaposlenih (izobrazba, starost in delovne izkušnje) ter drugi (organizacijski) dejavniki okolja (velikost občine – šolskega okolja, ravnatelj s pomočnikom ali brez, podeželska ali mestna šola in število šol v občini).

V organizacijah lahko zaradi nezadovoljstva zaposlenih prihaja do nezaželenih posledic, kot so odsotnost pri delu, odpoved delovnega razmerja ali celo manjše nasilje. V želji, da bi se izognili navedenim posledicam, morajo v organizaciji stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu. Zadovoljstvo pri delu je kot »prijeten občutek«, ki ga posameznik zazna s pričakovanji, ki so povezane z delom (Treven 1998, 131). Upravljanje zadovoljstva zaposlenih je koncept, ki naj ga izvaja vsak vodja, vsaka organizacija, vsak delodajalec; vanj naj bo vključen vsak zaposleni in vsak član tima (Mihalič 2008, 12).

Zadovoljstvo zaposlenih je eden izmed dejavnikov, ki vpliva na vedenje v organizaciji. Na delovnem mestu so lahko uspešni in učinkoviti, če so zadovoljni, to pa je želja tako vodstva kot celotne organizacije. Zaposleni želijo biti zadovoljni in se izogniti nezadovoljstvu. Zaposleni zaznavajo zadovoljstvo na delovnem mestu kot občutek, na osnovi katerega z veseljem opravlja

svoje delo, se veseli novih izzivov in je rad s sodelavci, saj se dobro počuti pri opravljanju dela in v svojem delovnem okolju. Zadovoljstvo zaposlenih povezujemo s pripadnostjo organizaciji in delovno vnemo in vpliva na vedenje zaposlenih v organizaciji. Delovna vnema, kjer zaposlen delo več, kot se od njega pričakuje, in organizacijska pripadnost, torej stopnja, do katere se čuti pripaden neki organizaciji, sta zelo dobrodošli lastnosti vsakega zaposlenega, saj povečujeta uspešnost organizacije (Drovenik 2010, 9–10).

3.2.1 Vpliv ravnateljev za doseganje višje ravni zadovoljstva zaposlenih

Za vsakega vodjo je pomembno, da se zaveda in upošteva dejstvo, da ljudje delajo najbolje, ko pri delu dosežejo največje zadovoljstvo (Everard in Morris 1996, 43). Danes se organizacije ne bi smele spraševati, ali so zaposleni strošek ali naložba, zavedati se morajo, da so njihovo največje bogastvo (Drovenik 2010, 51).

3.2.2 Ravnatelj kot spodbujevalec zadovoljstva zaposlenih

Ravnatelj kot spodbujevalec zadovoljstva zaposlenih naj dela in pazi na to, kar je dobro tako za zaposlene kot šolo in njeno okolje, obenem pa podpira, kar je boljše. Ravnatelj, ki spodbuja sodelovanje pomaga zaposlenim razumeti lastno situacijo in jih spodbujati k izboljšavam (Fullan in Hargreaves 2000, 95).

3.3 Dejavniki zadovoljstva

Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva veliko dejavnikov. Nekateri dejavniki imajo na zadovoljstvo zaposlenega večji, drugi manjši vpliv, ki je odvisen od posameznika, kako dojema določen dejavnik (Mihalič 2008). Zadovoljstvo zaposlenih motivira, saj vemo, da zadovoljni zaposleni delajo bolje. Organizacije poskušajo z merjenjem zadovoljstva, prepoznati in odkriti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo njihovih zaposlenih. Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo različni dejavniki, kot so npr. delovno okolje, fizični pogoji dela, način dela, sodelavci, nadrejeni, plača ipd. Nema lokrat se pojavi vprašanje, kateri dejavnik je najpomembnejši za zadovoljstvo zaposlenih. Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo tako notranji kot zunanji dejavniki. Med najpogostejše dejavniki spadajo odnosi s sodelavci in nadrejenimi, delovne razmere, vsebina dela, stalnost zaposlitve, možnost napredovanja in izobraževanja, strokovni razvoj, plača ipd. (Drovenik 2010, 10).

V literaturi (Mihalič 2008 in Svetlik 2002) smo zasledili več različnih vrst dejavnikov zadovoljstva pri delu. V nadaljevanju bomo opisali, plačo, varnost zaposlitve, možnost izobraževanja, možnost napredovanja, vsebino in naravo dela, delovne razmere, delovni čas, odnose s sodelavci ter odnose z vodstvom.

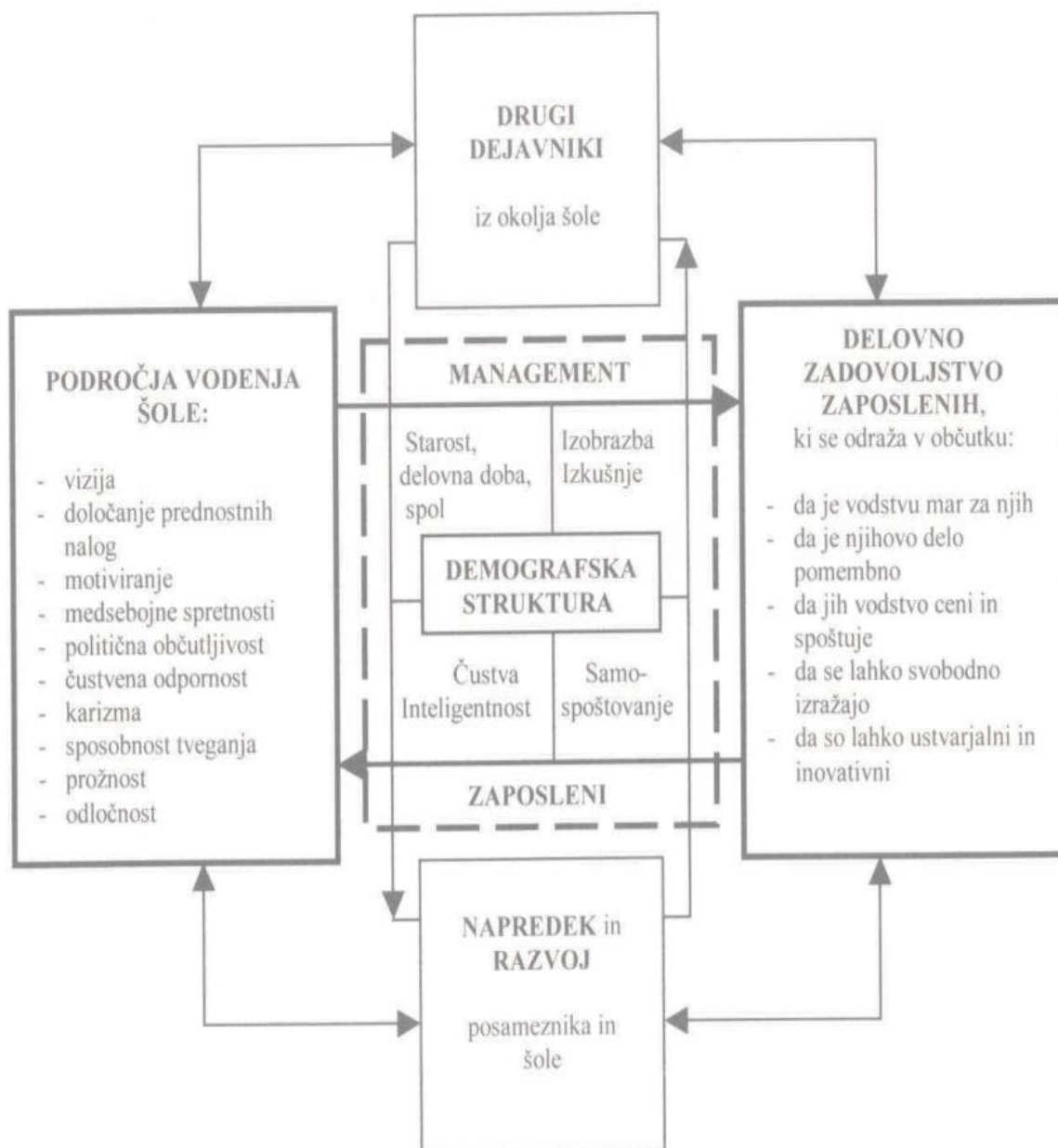
Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva veliko dejavnikov, od osebnih značilnosti posameznika, do značilnosti dela, delovnega mesta, delovnega okolja ter zunanji vplivi. Različni raziskovalci zadovoljstva zaposlenih pri delu opredeljujejo dejavnike zadovoljstva na več različnih načinov, od zelo podrobnih opredelitev do razvrščanj v skupine oziroma kategorije (Svetlik 2002, 184).

Svetlik (2002, 184) navaja dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom. Ti so združeni v naslednje skupine:

- vsebina dela (možnost uporabe znanja, učenja in strokovne rasti, zanimivost dela);
- samostojnost pri delu (možnost odločanja o tem, kaj in kako se bo delalo, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije);
- plača, dodatki in ugodnosti;
- vodenje in organizacija dela (dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodilnim k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela);
- odnosi pri delu (dobro delovno vzdušje, skupinski duh, reševanje sporov ter sproščena komunikacija in sodelovanje med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi);
- delovne razmere (majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, med katere uvrščamo vlago, neugodno temperaturo, prah, hrup in podobno).

Ključni dejavniki zadovoljstva zaposlenih večinoma niso povezani z velikimi finančnimi sredstvi, temveč so bolj vezani na spremembe v načinu razmišljanja, pojmovanja in reagiranja, zato jih lahko uporablja vsaka organizacija (Mihalič 2008, 5). Mihalič (2008, 89) pravi, da nam merjenje zadovoljstva zaposlenih nudi pomembne povratne informacije, na podlagi katerih je mogoče ugotoviti, kje in na katerih področjih so potrebne spremembe, kaj ima slab vpliv na zaposlene ter kje so potrebne spremembe in izboljšave.

Na sliki 5 so prikazani dejavniki vpliva pri zaznavanju zadovoljstva v osnovni šoli.



Slika 5: Vplivni dejavniki pri zaznavanju delovnega zadovoljstva v osnovni šoli

Vir: Jakopec 2007, 96.

Opisali bomo nekaj najpogostejših dejavnikov zadovoljstva zaposlenih.

3.3.1 Plača

Namen oblikovanja plačne strukture je zagotavljanje pravične in trdne podlage za motiviranje in nagrajevanje zaposlenih (Treven 1998, 277). Plača je nek psihološki stimulator za zaposlene, ki jih motivira (Mihalič 2008). Mihaličeva (2008) vodjem svetuje, da bi se z zaposlenimi individualno pogovarjali o višini njihove plače in možnostih oziroma vzrokih za nagrajevanja.

Pirc (2019, 39) pravi, da je treba spremeniti politiko plač in nagrajevanja, saj enako plačilo za vse ne zagotavlja razvoja. V šolstvu moramo uvesti stimulativen del plače, da bodo tisti, ki so vprežna sila in uvajajo mnogo stvari ter skrbijo za njihov razvoj, tudi ustrezno nagrajeni.

Če sklenemo, naj bo plača za opravljeno delo pravična, obenem pa dovolj veliko motivacijsko sredstvo, ki prispeva k zadovoljstvu zaposlenih.

3.3.2 Varnost zaposlitve

Stalna zaposlitev predstavlja zaposlenemu materialno varnost. Zaposleni bodo zadovoljnejši, če ne bodo imeli občutka, da lahko kadarkoli izgubijo zaposlitev. Zatorej si zaposleni, ki imajo zaposlitev za nedoločen čas, bolj prizadevajo za dolgoročno uspešnost organizacije (Mihalič 2008, 74).

3.3.3 Možnost izobraževanja

Mihaličeva (2008) pojasnjuje, da izobražen kader veliko prispeva tako k razvoju kot uspehu vsake organizacije. Zato je pomembno, da se zaposleni nenehno izobražujejo. Možnost izobraževanja ima pozitivne učinke tako na zaposlene kot na organizacijo. Z možnostmi izobraževanja lahko dosežemo večjo storilnost, boljšo kakovost izdelkov ali storitev in večjo prilagojenost (Možina 2002c, 63).

3.3.4 Možnost napredovanja

Napredovanje naj izhaja iz znanj, izkušenj in doseženih uspehov, vsi zaposleni pa naj imajo enake možnosti za napredovanje. Zaposleni, ki imajo možnost napredovanja, bolj zadovoljni in motivirani za delo (Mihalič 2008, 58). Z možnostmi napredovanja je treba poskrbeti, da bo zaposlenim delo predstavljalo izziv. Zaposlenim naj bo omogočeno, da delajo vedno bolj kakovostno z manj napakami, lažje in hitreje. Slednje se zagotovi s spremljanjem in nagrajevanjem napredka (Mihalič 2008, 18).

3.3.5 Vsebina narava dela

Za določeno delovno mesto točno opredelimo naloge, kaj mora kdo opravljati. Pomembno je, da delo zaposlenemu predstavlja izziv in da ima možnost, da pri delu izrazi ustvarjalnost. Višja stopnja samostojnosti vpliva na višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenega. Zaposleni, ki delo opravljajo z veseljem boso to bolj opravili (Mihalič 2008, 18–23).

3.3.6 Delovne razmere

Ustrezno delovno okolje in prostor sta zelo pomembna za zadovoljne, produktivne in uspešne zaposlene ter za njihovo dobro počutje na delovnem mestu (Lipičnik 1996, 18). Prav tako Mihaličeva (2008) meni, da je za spodbudno okolje treba zaposlenemu zagotoviti prijeten delovni prostor. Zaposlenim je treba zagotoviti, da se v delovnem okolju dobro počutijo. S slednjim pa dosežemo, da zaposleni delajo v zanje dobrih in ugodnih delovnih razmerah (Mihalič 2008, 62).

3.3.7 Delovni čas

To je čas, ki ga ima na voljo delavec, da opravi svoje delovne naloge. Delovni čas je lahko tog ali spremenljiv (Lipičnik 1996, 141). Mihaličeva (2008) svetuje, da se delovni čas v dejavnostih, kjer je to možno, ukine, zato preverjanje prisotnosti demotivira zaposlene.

3.3.8 Odnosi s sodelavci

Z vstopom človeka v delovno okolje se oblikujejo odnosi. Dobri odnosi povečujejo zadovoljstvo na delovnem mestu (Lipičnik 1997). Odnosi s sodelavci so na lestvici prioritet na delovnem mestu ter ključnih pogojev za zadovoljstvo visoko postavljeni. Tako so na eni strani slabi odnosi pogost vzrok za odhod posameznika iz organizacije. Na drugi strani pa so ravno dobri odnosi s sodelavci, ki odtehtajo slabe delovne pogoje ali nizko plačo (Mihalič 2008, 63).

3.3.9 Odnosi z vodstvom

Zaposlenim mora vodstvo predstaviti, kaj se od njih pričakuje in kako bodo pripomogli k celotnemu uspehu (Mihalič 2008, 79). Med zaposlenimi in vodjo mora biti vzpostavljeno partnerstvo za uspeh. Medsebojno nastopajo kot zavezniki in imajo skupen interes in cilj. Takšno sodelovanje vodi k zadovoljstvu in omogoča skupen uspeh pri delu (Mihalič 2008, 22). Med ljudmi ni popolne skladnosti. Tudi takrat, ko je videti, da so odnosi skladni, lahko gre za izogibanje ali za zanikanje težav glede slabih odnosov (Možina 2002b, 581).

Nekaj možnosti za vzdrževanje dobrih odnosov med ravnateljem šole in zaposlenimi je prikazanih v Fullan in Hargreaves (2000, 18), kjer piše, da komunikacija ponuja posvetovanje, spor in nadzor. Everard in Morris (1996, 33) menita, da mora vodja oziroma ravnatelj vzpostaviti primeren odnos med ljudmi.

4 PREDSTAVITEV OBRAVNAVANE OSNOVNE ŠOLE

Obravnavana osnovna šola ima šest podružnic, obiskuje jo 986 učencev, zaposlenih pa ima 128 ljudi (Osnovna šola Šmarje pri Jelšah 2019).

Vizija obravnavane osnovne šole: »Potek k ciljem je znanje, ki s spoštljivim sodelovanjem, voljo in delom uresničuje sanje.« (Osnovna šola Šmarje pri Jelšah 2019)

V šolskem letu 2014/15 pa so za vizijo na obravnavani osnovni šoli zapisali: »Naše delo naj bo naprej uspešno, če bomo nadaljevali v smeri tvornih in strpnih medsebojnih odnosov, posodabljanja in urejanja svojega delovnega okolja, izobraževanja za vzgojo in poučevanje bodočih, preudarnih, zdravo kritičnih učečih in dela voljnih ljudi.« (Osnovna šola Šmarje pri Jelšah 2014)

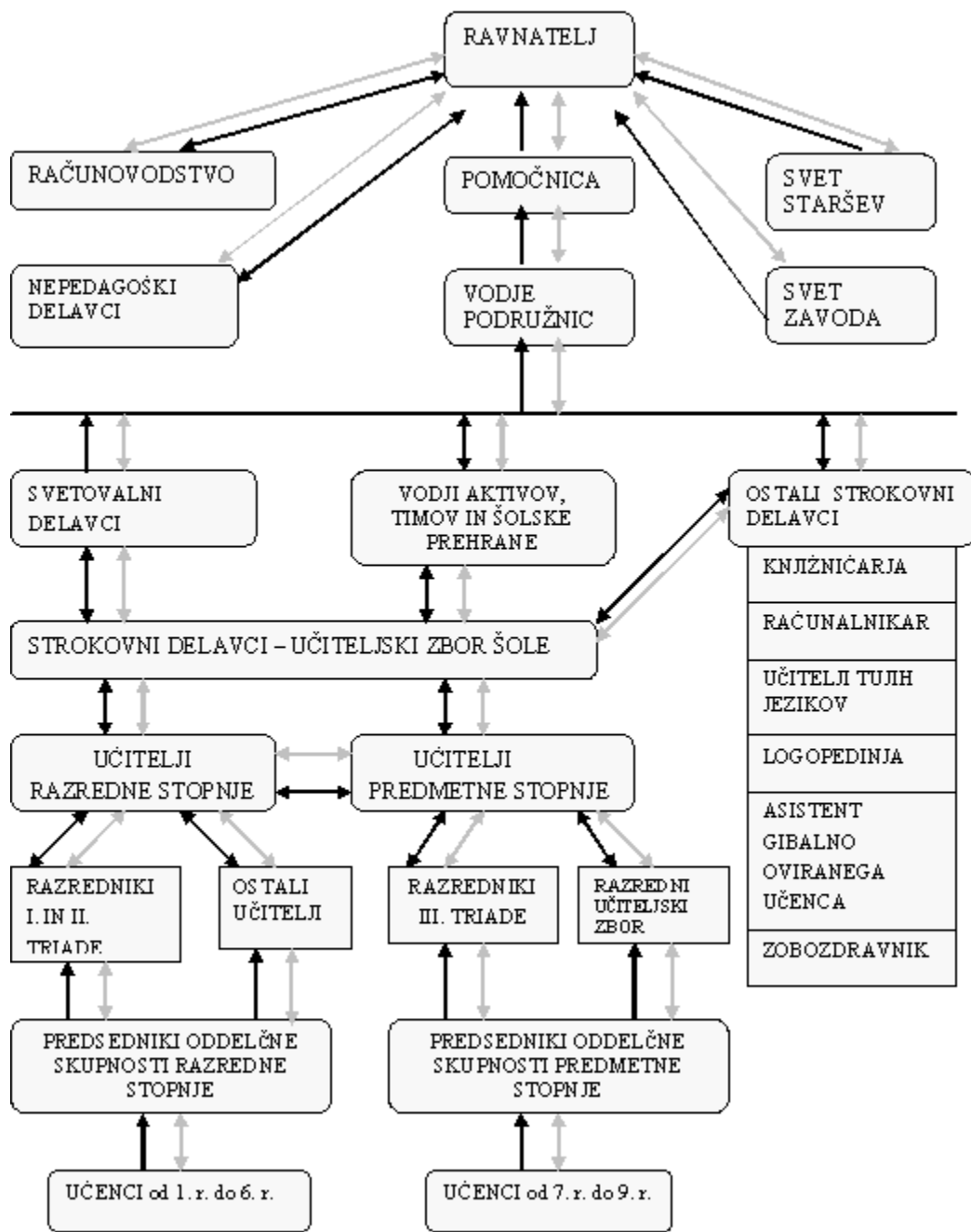
4.1 Organizacijska shema in organi obravnavane osnovne šole

Organizacijsko shemo poimenujemo organizacijska struktura ali organigram. Mihelčič (1999, 435) piše, da pojavne oblike organizacijske sestave imenujemo organizacijske oblike, njihovi slikovni prikazi pa so organizacijske sheme ali organigrami. Dimovski in Penger (2008, 71) jo opredelita kot ogrodje, s katerim managerji »vprežejo« vire, da lahko ti opravijo vse potrebno.

Organizacijska struktura zagotavlja doseganje ciljev, zaradi katerih organizacija obstaja. Pri snovanju organizacijske strukture v izobraževalnih organizacijah ne smemo pozabiti na snovanje razmerij in odnosov med ljudmi različnih osebnostno-strokovnih profilov in interesov (Ferjan 1999, 72). Organizacijska struktura je formalna razporeditev nalog (pristojnosti), pristojnosti in razporeditev medsebojnih odnosov v organizaciji. Prikaz grafične predstavitve organizacijske strukture imenujemo organigram. V njem so opredeljene organizacijske enote in njihove hierarhične povezave. Na šoli dodeljujejo nadrejeni podrejenim naloge v skladu z njihovimi pristojnostmi (Drovenik 2010, 18).

Vodstvo naj dodeljuje pristojnosti in odgovornosti v soglasju z zaposlenim. Medtem ko je določanje del težje uskladiti sporazumno, pa mora vodstvo tudi delegirati (Mihalič 2008, 52).

Na sliki 6 je prikazana organizacijska shema OŠ Šmarje pri Jelšah.



LEGENDA:

- ↔ ODGOVORNOSTI
- ↔ PRISTOJNOSTI – NALOGE

Slika 6: Organizacijska shema OŠ Šmarje pri Jelšah

Vir: Drovenik 2010, 19.

Na osnovni šoli sestavljajo organe upravljanja ravnatelj, pomočnik ravnatelja, svetovalni delavci, učiteljski zbor, Svet zavoda in Svet staršev. Šolska skupnost učencev ima svoj šolski parlament, oddelčno skupnost ter njene predsednike tajnike in blagajnike. Vsi skupaj pa se trudijo, da skrbijo za boljše in prijaznejše poslovanje šole (Drovenik 2010, 20).

Svet zavoda (šole) je najvišji organ upravljanja in ima štiriletni mandat. Svet zavoda obravnavane osnovne šole sestavlja enajst članov, od tega tri predstavnike staršev, tri predstavnike ustanovitelja in pet predstavnikov delavcev šole. Poslovodni organ in pedagoški vodja na obravnavani šoli je ravnatelj, ki ima dva namestnika (podravnatelja). Svet staršev je organ, ki je oblikovan za organizirano uresničevanje interesov učencev in njihovih staršev. Vsak oddelek ima v svetu staršev po enega predstavnika, ki ga starši izvolijo oziroma potrdijo na roditeljskem sestanku v začetku šolskega leta. Imenovani so za dobo dveh let, na kar imajo možnost biti ponovno voljeni (Osnovna šola Šmarje pri Jelšah 2019, 7).

4.2 Vodstvo gradi zadovoljne zaposlene in uspešno šolo

Koren (2007, 14–16) meni, da je ravnateljeva uspešnost zelo pomembna za uspešnost izobraževalnega sistema v celoti. Vodenje vidi kot pomembno silo, ki zagotavlja razmere in podporo, katere šola potrebuje za uspeh in nasploh za učinkovitost učiteljev. S pravim vodenjem bodo zelo verjetno vplivi na dosežke učencev ugodnejši in večji. Rast vodenja po obsegu in kakovosti vpliva tudi na rast učiteljev in šole, da lahko boljše vplivajo na uspešnost učencev.

Uspešna šola svoje učitelje in učence ceni, spoštuje in upošteva, skrbi za vzdrževanje šolskih poslopij, drži disciplino, uresničuje program šole, predvsem pa skrbi za potenciale učencev in učiteljev (Brajša 1995, 8). Brajša (1995, 127) navaja sedem skrivnosti uspešne šole: »priznavanje in sprejemanje učiteljevega in učenčevega dostojanstva in celovitosti, ljubezen, celostno uporabljanje možganov, uspešna motiviranost učitelja in učenca, demokratično vzdušje, resnično timsko sodelovanje in kakovostna medsebojna komunikacija«. Everard in Morris (1996) pišeta, da uspeh izobraževalnih organizacij temelji na kakovosti, pripadnosti in uspešnosti ljudi, ki zanjo delajo. Mihalič (2008, 49) pa meni, da bodo zaposleni veliko bolj zadovoljni, če bodo zahteve organizacije oziroma vodje usklajene z njihovimi pričakovanji.

Ravnatelji vodenje prilagajajo različnim okoliščinam na šoli. Zato so pri izbiri primernege načina vodenja pomembni situacijski pristopi (Koren 2007).

4.2.1 Komunikacija kot pogoj odličnosti uspešnega vodje

Med zaposlenimi v vzgojno-izobraževalnem procesu sta komunikacija in sodelovanje pomembna pri doseganju uspeha in zadovoljstva. Pri vzpostavitvi kakovostne komunikacije in sodelovanja morajo biti posamezniki in skupina pozitivno naravnani, odprti in pripravljeni na

sodelovanje, saj so medosebni stiki najbogatejši vir informacij, ki oblikujejo osebnosti slehernemu izmed nas. Komunikacija in sodelovanje naj bosta usklajena z vrednotami in vizijo šole, kjer naj bo v ospredju iskrenost, razumevanje in medsebojno spoštovanje. Ustrezna in uspešna komunikacija ter sodelovanje med zaposlenimi, učenci, starši in ostalimi, ki so kakorkoli povezani z vzgojo-izobraževalnim procesom, sta potrebna za opravljanje kakovostnega dela in imata vzgojni pomen sploh za učence. V vzgojno-izobraževalnih organizacijah je največji del zaposlenih pedagoških delavcev, ki v vodstvu iščejo podporo, zaščito in zaupanje za uspešnejše medsebojno sodelovanje in komuniciranje z učenci, starši in okoljem. Vodstvo naj vzpostavlja take načine komunikacije, da bodo zaposleni občutili, da je vodstvu pomemben vsak posameznik, saj lahko veliko prispeva k organizaciji. Ravnatelj pa naj s svojim vedenjem daje vzgled in naj stalno vzdržuje in spodbuja sodelovanje med vsemi, ki sooblikujejo vzgojno-izobraževalni prostor (Drovenik 2010, 29).

Komunikacije na obravnavani osnovni šoli potekajo med zaposlenimi tako formalne kot neformalne komunikacije. Najpogostejša oblika komunikacij so sestanki, ki so lahko namenjeni le informiranju, lahko pa se tudi na njih odloča. Na obravnavani osnovni šoli enkrat na teden izvedejo sestanek, na katerem rešujejo nastale probleme in si zadenejo naloge in smernice za vnaprej. Zato dajejo velik poudarek komuniciranju med centralno in podružničnimi šolami, kjer poteka sodelovanje med zaposlenimi, učenci, starši, med šolami in okoljem (Drovenik 2010, 29).

Komunikacija, odgovornost in sodelovanje pomenijo pot k ciljem in zadovoljstvu zaposlenih. Vodstvo si prizadeva za dobro komunikacijo in sodelovanje med zaposlenimi in šolami. Učitelji s podružničnih šol so prisotni na ocenjevalnih konferencah, s tem imajo vpogled na uspeh učencev s podružničnih šol, učitelji pa dobijo povratno informacijo o nadaljnji uspešnosti njihovih učencev. Na skupnih izobraževanjih in pedagoških konferencah ter na ostalih neformalnih srečanjih si izmenjajo mnenja, izkušnje, ugotovitve in predloge. Na obravnavani osnovni šoli komunicirajo in sodelujejo z ožjim in širšim okoljem, pri tem pa si prizadevajo, da rešujejo aktualne probleme v želji po ustvarjanju še uspešnejše šole (Drovenik 2010, 30).

Odličnosti uspešnega vodja pri komunikaciji in s tem zadovoljstvo zaposlenih lahko povečamo z načini komuniciranja in ukrepi. Zadovoljstvo zaposlenih bo vodstvo povečalo z ukrepi, ki jih je navedla Mihalič (2008, 44):

- naučimo se poslušati svoje zaposlene;
- vzemimo si čas za razgovore z zaposlenimi;
- za zaposlene imejmo vedno čas in odprta vrata pisarne;
- zaposlene sproti obveščamo, z zaposlenimi govorimo odkrito;
- ne govorimo o osebnosti zaposlenega, temveč le o njegovem delu;
- zaposlene hvalimo javno, kritiziramo pa na štiri oči;
- preverimo, ali so nas zaposleni prav razumeli;
- nastale konflikte rešujemo sproti.

4.2.2 Vodenje kot odgovornost za sodelovanje – pot k zadovoljnim zaposlenim

Fullan in Hargreaves (2000) menita, da naj bi vodenje temeljilo na zaupanju. Izguba zaupanja posledično pelje v neuspešnost organizacije. Sodelovanje na šoli in med podružničnimi osnovnimi šolami je treba spodbujati in razvijati, kajti to je pot do uspešne šole. Fullan in Hargreaves (2000) poudarjata, da je sodelovanje temeljni pogoj za razvoj šole in eden izmed najpomembnejših dejavnikov razvoja učiteljev. Sodelovanje vodi v stalne izboljšave na šoli in med podružnicami, kar pa izboljšuje zadovoljstvo zaposlenih. Možina (2002a, 506) pojasnjuje moč kot vpliv na posameznika, skupino ali organizacijo na poti usmeritve k želenim ciljem. Vodja z uporabo moči učinkovito spodbuja sodelavce.

Pri vzpostavitvi tesnejšega sodelovanja moramo pomoč jasno ločiti od nadzora. Vodstvo in zaposleni naj se potrudijo zgraditi prijateljske medsebojne odnose, ki so zares medsebojni in ne le enostranski. Izražanje podpore in komunikacije sodelavcem jim daje samozavest, bolj zanesljivo vedo, kaj želijo doseči in kako dobro dosegajo zastavljene cilje (Fullan in Hargreaves 2000, 53–56).

Učiteljem, ki se soočajo z izzivi in preobremenjenostjo, Fullan in Hargreaves (2000, 17) predlagata, da je najpomembnejše, da znajo iskati rešitve v sodelovanju s kolegi, v skupnem načrtovanju, izmenjavi izkušenj in dobrih praksah. Po njunem mnenju je tak učitelj tudi vodja in svetovalec. Fullan in Hargreaves (2000, 74) razlagata, da je ključ za ustvarjanje in vzdrževanje motivacije je medsebojno strokovno sodelovanje, ki zajema:

- strokovne odločitve,
- sodelovalno delovno kulturo,
- nenehne izboljšave kot pravilo (iskanje novih zamisli zunaj in znotraj šole),
- razmišljanje o lastnem delu (osebni in skupinski razvoj) in
- učinkovitost ter zadovoljstvo.

Medsebojno strokovno povezovanje in sodelovanje zahteva čas in ravnateljevo podporo, pa tudi predanost zaposlenih. Ravnatelj se mora zanimati za raziskave o razvoju učiteljev, spodbujati jih mora k sodelovanju, biti mora skrben vljuden in prijazen sodelavec, ki zna pohvaliti, kadar je treba. Zaposlene naj bi ravnatelj znal pripraviti, da začnejo izmenjevati dobro prakso s sodelavci in z drugimi šolami. Sodelovanje pomeni, da skupno oblikujejo vizijo in se ne podrejajo ravnateljevi viziji (Fullan in Hargreaves 2000, 90–103). Po mnenju Mihalič (2008, 42–43) je možnost sodelovanja pri odločanju za zaposlene priložnost in odgovornost, kjer naj podajanje predlogov, idej in zamisli postane pravica in dolžnost vseh zaposlenih.

4.2.3 Sodelovanje med ravnateljem, pomočniki ravnatelja in vodji enot podružnic

Ravnatelj, ki pri vodenju šole sodeluje s pomočnikom, vodi sodelovalno. Pomočniki opravljajo pomembno delo in so prisotni na večini šol. Je pa vloga pomočnika ravnatelja najslabše opredeljena od vseh delovnih mest (Bush 2003, po Koren 2007, 74).

Pomočnik ravnatelja je na šoli zato, da pomaga pri ravnateljevem delu, ki ga ravnatelj zaradi preobremenjenosti ne zmore sam. Pomočnik torej ravnatelja razbremeni in mu omogoča, da se lahko posveča strateškim nalogam vodenja šole. Ima to prednost, da ima uvid v vodenje in z njim povezane izkušnje, hkrati pa čuti, vidi in dela kot učitelj (Koren 2007, 74–75). Kot je zapisal Ferjan (1996, 42), pomočnik ravnatelja v glavnem sodeluje pri opravljanju funkcij pedagoškega vodenja, ima široka pooblastila in je odgovoren ravnatelju, manj pa sodeluje pri izvajanju poslovodnih funkcij.

Za učitelja, ki postane ravnatelj, je težko vnaprej predvideti, kako bo nove zahteve zmogel, saj se znajde čisto v novi vlogi. Lažje je pri pomočniku, ker lahko z večjo gotovostjo predvidimo sposobnosti vodenja šole. Pri svojem delu je imel priložnost, da se seznanil z nalogami ravnatelja. Ne moremo pa reči, da bi morali vse ravnatelje izbirati med pomočniki (Koren 2007, 76).

5 RAZISKAVA

V raziskavi o vodenju in dejavnikih zadovoljstva zaposlenih smo opisali problem, namen in cilje raziskave ter metodologijo dela. V nadaljevanju smo predstavili rezultate raziskave ter ugotovitve in predloge za izboljšave pri vodenju osnovne šole.

5.1 Opis problema managementa v izobraževanju

V magistrski nalogi smo predstavili vodenje in dejavnike zadovoljstva na izbrani osnovni šoli.

Na OŠ Šmarje pri Jelšah smo izvedli anketni vprašalnik (priloga1), ki smo ga analizirali ter podali ugotovitve in predloge za izboljšave.

Menimo, da se nadrejeni radi izogibajo ugotavljanju stanja o vodenju in zadovoljstvu zaposlenih, čeprav se zavedajo, da so zadovoljni zaposleni bolj predani delu in so največji kapital, ki ga organizacija ima.

Omejitev raziskave vidimo, ker nam ne omogoča statističnega posploševanja. To pomeni, da ni nujno, da je ugotovljeno stanje na izbrani šoli tudi enako ali podobno na ostalih osnovnih šolah. Vsebinsko omejitev pa vidimo, ker se lahko pri udeležencih raziskave pojavijo pomisleki (nezaupanje raziskavi, pomisleki namena raziskave, iz česar posledično sledi manjša iskrenost odgovorov).

5.2 Namen in cilji raziskave

Z namenom, da pridemo do čim natančnejših podatkov o vodenju in zadovoljstvu, smo v anketo vključili vse zaposlene na Osnovni šoli Šmarje pri Jelšah in na vseh šestih podružničnih osnovnih šolah. Anketirali smo pedagoške, strokovne in tehnične delavce na šoli.

V raziskavi želimo ugotoviti, kako je vodenje povezano z zadovoljstvom zaposlenih ter raziskati, kako zaposleni občutijo vodenje in kako so z njim zadovoljni.

Rezultati raziskave bodo vodstvu dajali vpogled o vodenju in zadovoljstvu zaposlenih, kakršnega zaznavajo zaposleni. Iz raziskave bo razvidno, na katerih področjih so potrebne izboljšave.

5.3 Metodologija dela – vprašalnik

Vodenje in zadovoljstvo zaposlenih smo raziskali z vidika ravnatelja in zaposlenih na izbrani osnovni šoli. Za zbiranje podatkov smo v študiji primera uporabili vprašalnik.

Z vprašalnikom smo pridobili podatke, ki jih nismo mogli najti v obstoječi literaturi in virih. Za raziskavo smo izbrali metodo anketiranja. Odločili smo se za terensko anketiranje. Anketiranje je bilo izvedeno v začetku marca 2020, bilo je prostovoljno in anonimno. K izpolnjevanju vprašalnika so bili povabljeni vsi zaposleni na Osnovni šoli Šmarje pri Jelšah skupaj s podružničnimi osnovnimi šolami.

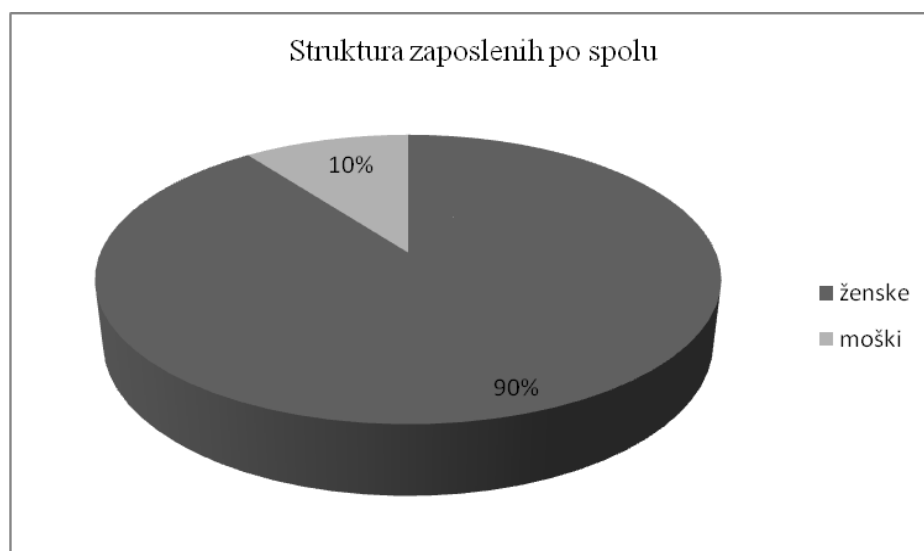
Pri sestavi vprašalnika smo bili pozorni na nagovor, od katerega je pogosto odvisna odzivnost. Vprašalnik je zajemal vprašanja odprtega in zaprtega tipa. Z namenom, da bi dobili vpogled v mnenja anketirancev, so bila podana tudi vprašanja odprtega tipa. Prvi del vprašalnika vsebuje vprašanja o demografskih značilnostih anketirancev, kot so spol starost in delovna doba na izbrani osnovni šoli.

V vprašalnik smo dodali tudi specifične podrobnosti, tako da so lahko anketirani zapisali predloge/mnenja o vodenju na njihovi šoli ter predloge/mnenja o zadovoljstvu zaposlenih na njihovi šoli. Pri takšnih vprašanjih anketirani podajo komentarje o njihovih zaznavanjih pri omenjeni raziskavi. Takšni odgovori lahko pomembno prispevajo k večji vrednosti raziskave in boljši ter razumljivejši interpretaciji odgovorov.

5.4 Rezultati raziskave

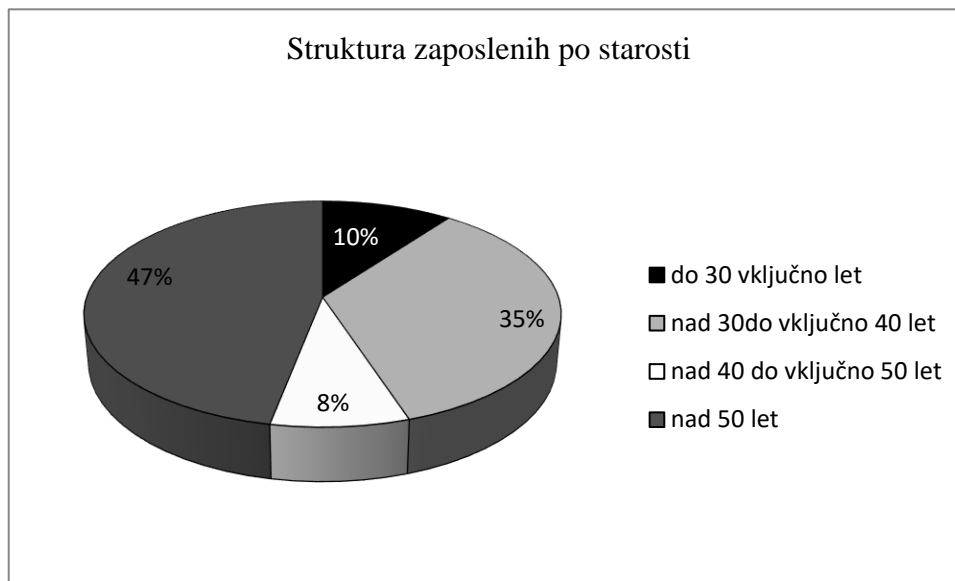
Od ponujenih 128 vprašalnikov smo dobili vrnjenih 49 vprašalnikov.

V nadaljevanju bomo opisno in grafično prikazali izide anketiranja. Analiza zajema 49 vprašalnikov.



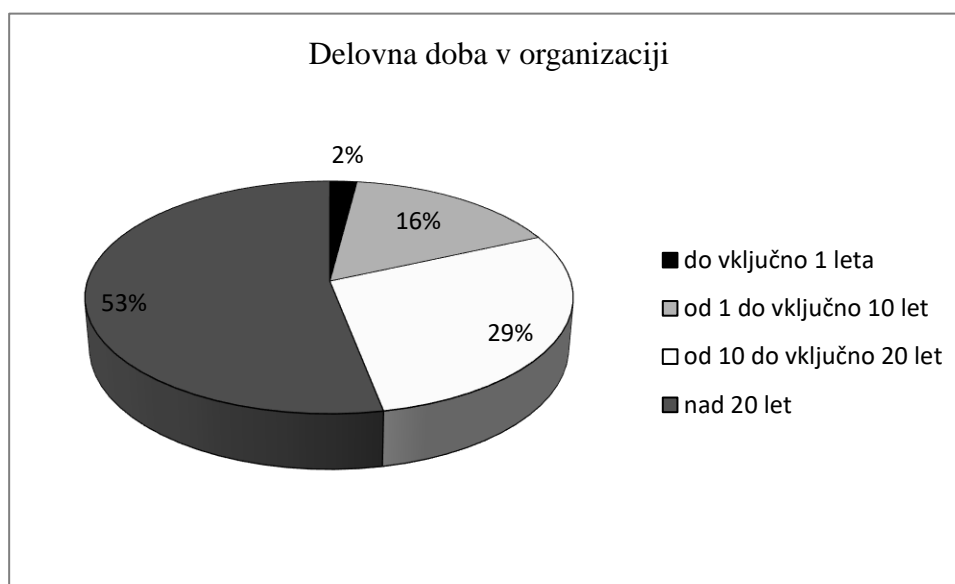
Slika 7: Struktura zaposlenih po spolu

Na OŠ Šmarje pri Jelšah je bilo anketiranih 49 zaposlenih, od tega 44 žensk in pet moških (glej sliko 7).



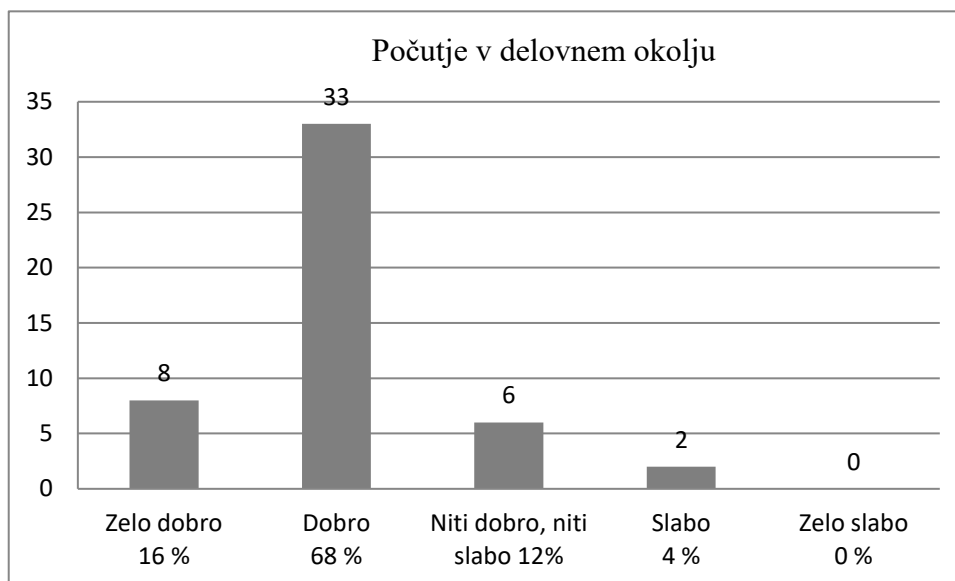
Slika 8: Struktura zaposlenih po starosti

Na OŠ Šmarje pri Jelšah je kar 47 odstotkov kadra, starejšega od 50 let, s 35 odstotki sledi kader nad 30 do vključno 40 let, 10 odstotkov je starih do 30 let, nad 40 do vključno 50 let pa ima osem odstotkov vprašanih (glej sliko 8).



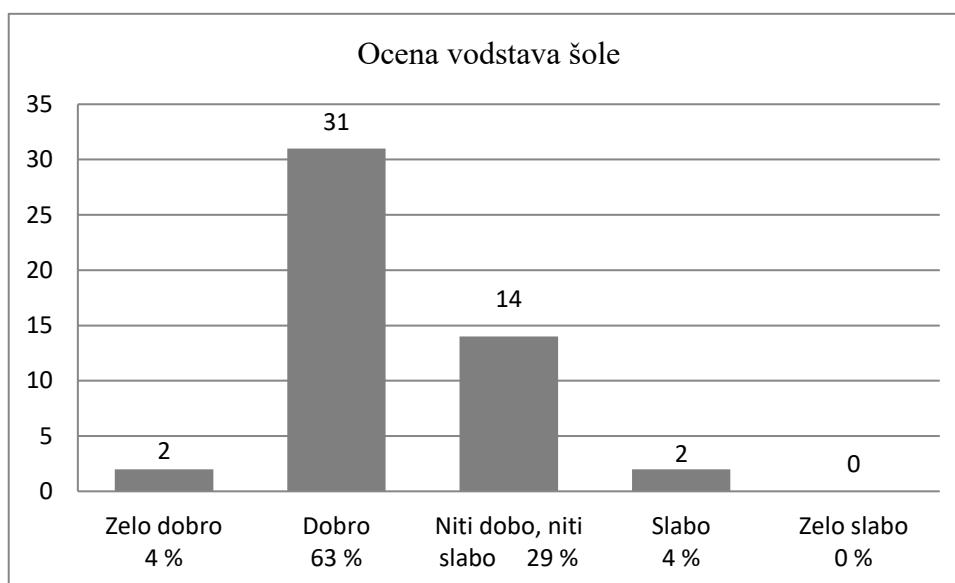
Slika 9: Delovna doba v organizaciji

Iz slike 9 je razvidno, da je velik del zaposlenih (53 odstotkov) v organizaciji nad 20 let, z 29 odstotki sledi kader z od 10 do vključno 20 let dela v organizaciji, tem s 16 odstotki kader od enega do vključno 10 let, le dva odstotka pa sta zaposlena do vključno enega leta.



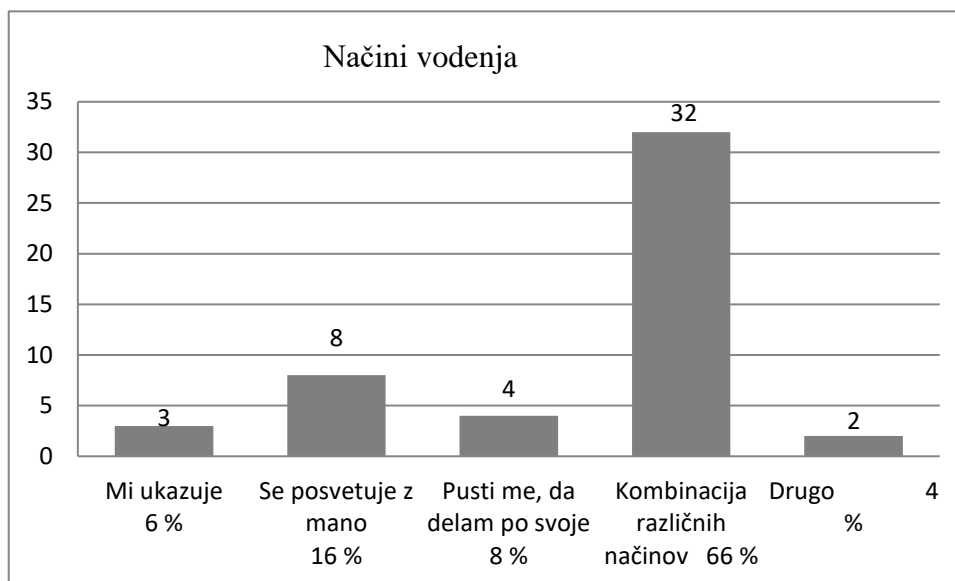
Slika 10: Počutje v delovnem okolju

Na Osnovni šoli Šmarje pri Jelšah se kar 68 odstotkov anketiranih dobro počuti v delovnem okolju. Zelo dobro se jih počuti 16 odstotkov, medtem ko se jih niti dobro niti slabo počuti 12 odstotkov. Slabo se počutijo samo štirje odstotki, za odgovor zelo slabo se ni odločil nihče. Počutje v delovnem okolju je prikazano na sliki 10.



Slika 11: Ocena dela vodstva šole

Delo vodstva je z oceno dobro ocenilo 63 odstotkov, s 14 odstotki sledi ocena niti dobro niti slabo, za zelo dobro in slabo sta se odločila po 2 odstotka. Dela vodstva z oceno zelo slabo ni ocenil nihče. Ocena dela vodstva šole je vidna na sliki 11.



Slika 12: Načini vodenja šole

Na Osnovni šoli Šmarje pri Jelšah anketirani v kar 66 odstotkih menijo, da vodstvo v največji meri uporablja kombinacije različnih načinov vodenja. 16 odstotkov jih meni, da se vodstvo posvetuje, osem odstotkov meni, da jih vodstvo pusti, da delajo po svoje. Vodstvo po mnenju 6 odstotkov anketirancev ukazuje, 4 odstotki oz. dva anketiranca pa sta pod drugo dopisala, da jim vodstvo svetuje. Načini vodenja šole so prikazani na sliki 12.

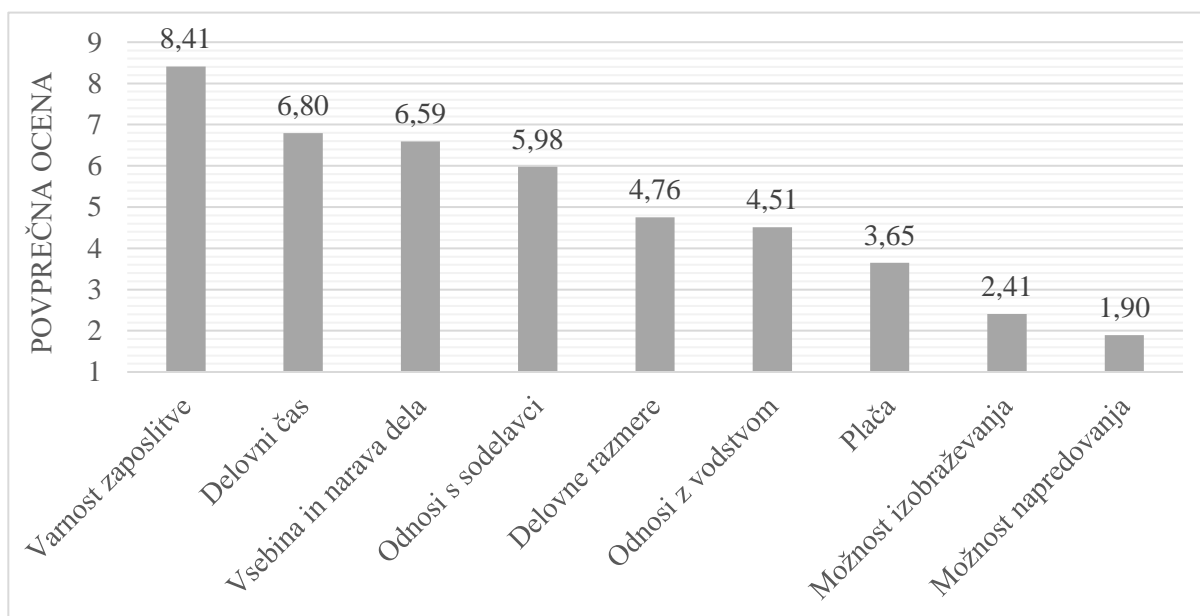
Zaposleni so podali oceno pomembnosti dejavnikov, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo na način, da so devet dejavnikov razvrstili od najbolj pomembnega do najmanj pomembnega.

Rezultati v preglednici 1 in sliki 13 razkrivajo, da so anketirani najvišjo pomembnost pripisali dejavniku varnost zaposlitve s povprečno oceno 8,41. To pomeni, da so ga med vsemi dejavniki v povprečju najpogosteje uvrstili med najbolj pomembne dejavnike, vrednost minimuma kaže, da ta dejavnik ni bil uvrščen nižje kot med prve tri dejavnike po pomembnosti. Sledita delovni čas ($M = 6,80$) ter vsebina in narava dela ($M = 6,59$), ki se glede na povprečni oceni uvrstita med tri najbolj pomembne dejavnike. Tudi odnosi s sodelavci ($M = 5,98$) se na razponu ocenjevanih dejavnikov še uvrstijo v zgornjo polovico, med ocenama 4 in 5, torej nekje v sredini po pomembnosti, pa so delovne razmere ($M = 4,76$) in odnosi z vodstvom ($M = 4,51$). Najnižje po pomembnosti so bili uvrščeni dejavniki plača ($M = 3,65$), možnost izobraževanja ($M = 2,41$) ter možnost napredovanja ($M = 1,90$), ki so jih anketirani najpogosteje uvrstili med dejavnike, ki so po njihovi oceni najmanj pomembni za zadovoljstvo zaposlenih. Povprečna ocena vpliva dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih je prikazana na sliki 13, frekvence odgovorov pa v prilogi 2.

Preglednica 1: Dejavniki vpliva na zadovoljstvo – povprečne ocene

	N	Min	Max	Povprečje (M –Mean)	Standardni odklon (SD)
Varnost zaposlitve	49	7	9	8,41	0,81
Delovni čas	49	1	9	6,80	2,02
Vsebina in narava dela	49	4	9	6,59	1,41
Odnosi s sodelavci	49	2	9	5,98	1,70
Delovne razmere	49	1	8	4,76	1,47
Odnosi z vodstvom	49	1	8	4,51	1,79
Plača	49	1	9	3,65	2,14
Možnost izobraževanja	49	1	8	2,41	1,48
Možnost napredovanja	49	1	6	1,90	1,39

Op.: Kako spodaj našeti dejavniki po vašem mnenju vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih? Razvrstite od 9 do 1, pri čemer 9 najbolj vpliva na zadovoljstvo in 1 najmanj.



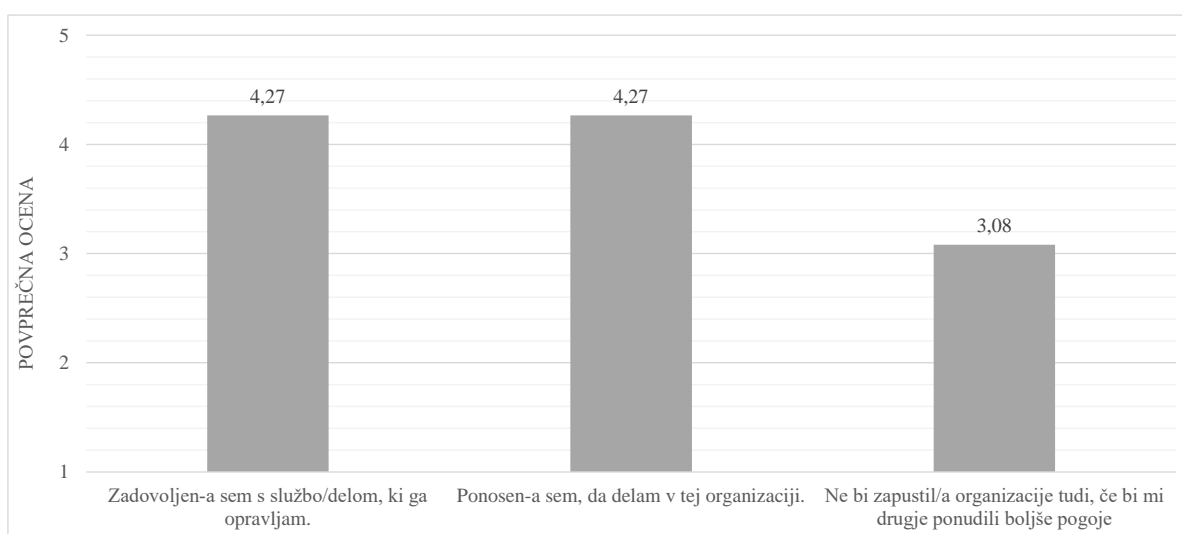
Slika 13: Dejavniki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih – povprečne ocene

V nadaljevanju so anketirani ocenili nekaj trditev, ki izražajo njihovo zadovoljstvo s pripadnostjo organizaciji ter tudi s posameznimi specifičnimi področji. Rezultati so pokazali, da je prisotno visoko splošno zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo ($M = 4,27$), prav tako so na svoje delovno mesto v organizaciji ponosni ($M = 4,27$). Zaposleni niso povsem prepričani, da ne bi zapustili organizacije, kjer so trenutno zaposleni ($M = 3,08$). Prikazano v preglednici 2 in na sliki 14 ter v prilogi 3.

Preglednica 2: Zadovoljstvo zaposlenih – pripadnost organizaciji – povprečne ocene

	n	Min	Max	Povprečje (M – Mean)	Standardni odklon (SD)
Zadovoljen/na sem s službo/delom, ki ga opravljam.	49	2	5	4,27	0,78
Ponosen-a sem, da delam v tej organizaciji.	49	2	5	4,27	0,84
Ne bi zapustil/a organizacije tudi, če bi mi drugje ponudili boljše pogoje.	49	1	5	3,08	1,35

Op.: Označite stopnjo strinjanja s trditvami, pri čemer 1 pomeni popolnoma se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam.



Slika 14: Zadovoljstvo zaposlenih – pripadnost organizaciji – povprečne ocene

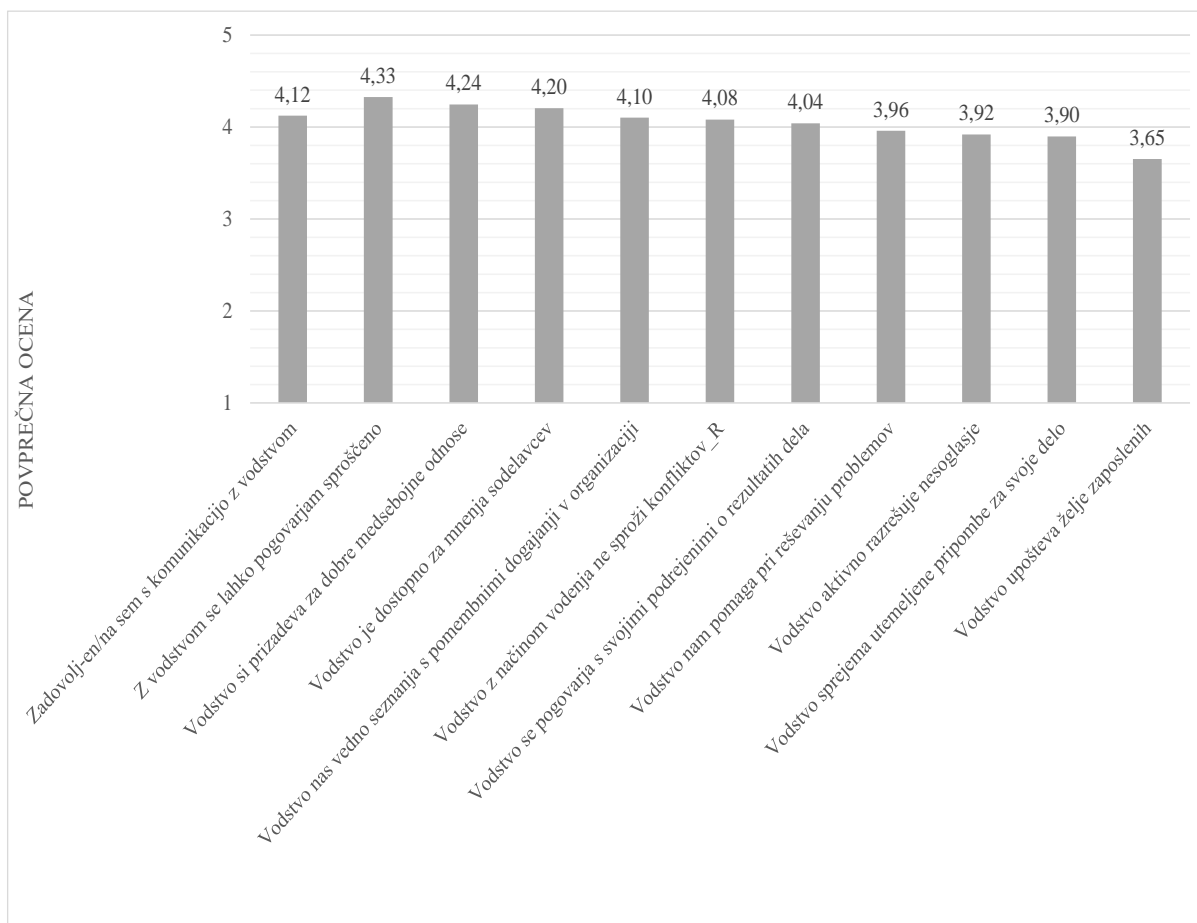
Pri trditvah, ki izražajo zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi in komunikacijo, so vse ocenjevane trditve dosegle dokaj visoko povprečno oceno; vse trditve so namreč na nivoju ocene 4 na 5-stopenjski lestvici. Najvišje oceno smo zabeležili pri trditvah o sproščeni komunikaciji z vodstvom ($M = 4,33$), pri prizadevanju vodstva za dobre medsebojne odnose ($M = 4,24$) ter glede dostopnosti vodstva za mnenja sodelavcev ($M = 4,20$). Ocene, ki so bile v tem sklopu najnižje, pa smo zabeležili pri trditvah o tem, ali vodstvo anketiranim pomaga pri reševanju problemov ($M = 3,96$), ali aktivno razrešuje nesoglasja ($M = 3,92$) ter ali sprejema utemeljene pripombe na svoje delo ($M = 3,90$). Najnižje je bila ocenjena trditev upoštevanja zaposlenih s strani vodstva ($M = 3,65$). Kot že omenjeno, pa so vsa področja v povprečju ocenjena zadovoljivo. Navedeno je prikazano v preglednici 3, na sliki 15 in v prilogi 4.

Preglednica 3: Zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi in komunikacijo – povprečne ocene

	n	Min	Max	Povprečje (M – Mean)	Standardni odklon (SD)
Z vodstvom se lahko pogovarjam sproščeno.	49	2	5	4,33	0,85
Vodstvo si prizadeva za dobre medsebojne odnose.	49	3	5	4,24	0,78
Vodstvo je dostopno za mnenja sodelavcev.	49	3	5	4,20	0,82
Zadovolj-en/na sem s komunikacijo z vodstvom.	49	3	5	4,12	0,78
Vodstvo nas vedno seznanja s pomembnimi dogajanji v organizaciji.	49	1	5	4,10	1,07
Vodstvo z načinom vodenja ne sproži konfliktov_R*.	49	3	5	4,08	0,76
Vodstvo se pogovarja s svojimi podrejenimi o rezultatih dela.	49	1	5	4,04	0,93
Vodstvo nam pomaga pri reševanju problemov.	49	1	5	3,96	0,93
Vodstvo aktivno razrešuje nesoglasje.	49	2	5	3,92	0,81
Vodstvo sprejema utemeljene pripombe za svoje delo.	49	3	5	3,90	0,71
Vodstvo upošteva želje zaposlenih.	49	1	5	3,65	1,07

Op.: Označite stopnjo strinjanja s trditvami, pri čemer 1 pomeni popolnoma se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam.

*Trditev je bila pred analizo rekodirana, ker je bila v vprašalniku postavljena negativno.



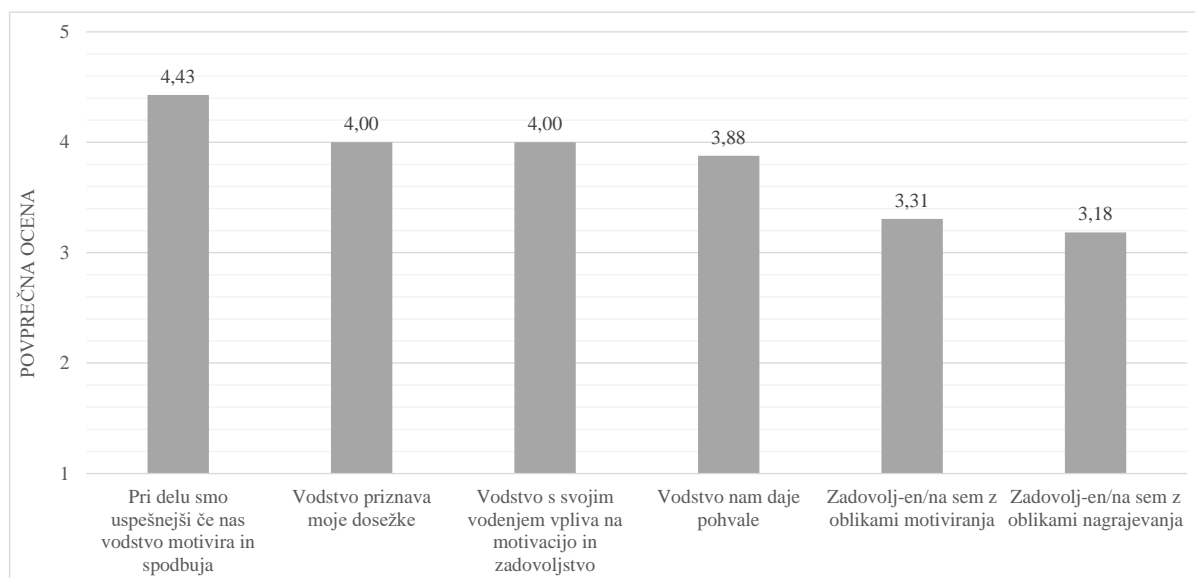
Slika 15: Zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi in komunikacijo – povprečne ocene

Kot smo lahko videli predhodno, je področje motiviranja in nagrajevanja med anketiranimi nekoliko slabše ocenjeno. Med posameznimi trditvami tega področja smo zelo visoko povprečno oceno zabeležili pri trditvi o boljšem uspehu pri delu, če je prisotna motivacija in spodbuda vodstva ($M = 4,43$), kar kaže na pomembnost ureditve tega področja. Ocena vodstva glede tega je najvišja pri priznavanju dosežkov s strani vodstva ($M = 4,00$) ter glede vpliva vodenja na motivacijo in zadovoljstvo ($M = 4,00$). Nekoliko nižji v tem sklopu pa sta povprečni oceni glede dajanja pohval ($M = 3,88$) ter zadovoljstvo z oblikami nagrajevanja ($M = 3,31$) in zadovoljstvo z oblikami motiviranja ($M = 3,18$), ki je bila ocenjena najnižje, kar pomeni, da na tem področju zagotovo obstaja še možnost dodatnih izboljšav, da se lojalnost zaposlenih dvigne. Navedeno je prikazano v preglednici 4 in na sliki 16 ter v prilogi 5.

Preglednica 4: Zadovoljstvo z načinom motiviranja in nagrajevanja – povprečne ocene

	n	Min	Max	Povprečje (Mean)	Standardni odklon (SD)
Pri delu smo uspešnejši, če nas vodstvo motivira in spodbuja.	49	3	5	4,43	0,71
Vodstvo priznava moje dosežke.	49	1	5	4,00	1,00
Vodstvo s svojim vodenjem vpliva na motivacijo in zadovoljstvo.	48	2	5	4,00	0,80
Vodstvo nam daje pohvale.	49	1	5	3,88	1,03
Zadovolj-en/na sem z oblikami nagrajevanja.	49	1	5	3,31	0,96
Zadovolj-en/na sem z oblikami motiviranja.	49	1	5	3,18	0,97

Op.: Označite stopnjo strinjanja s trditvami, pri čemer 1 pomeni popolnoma se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam.



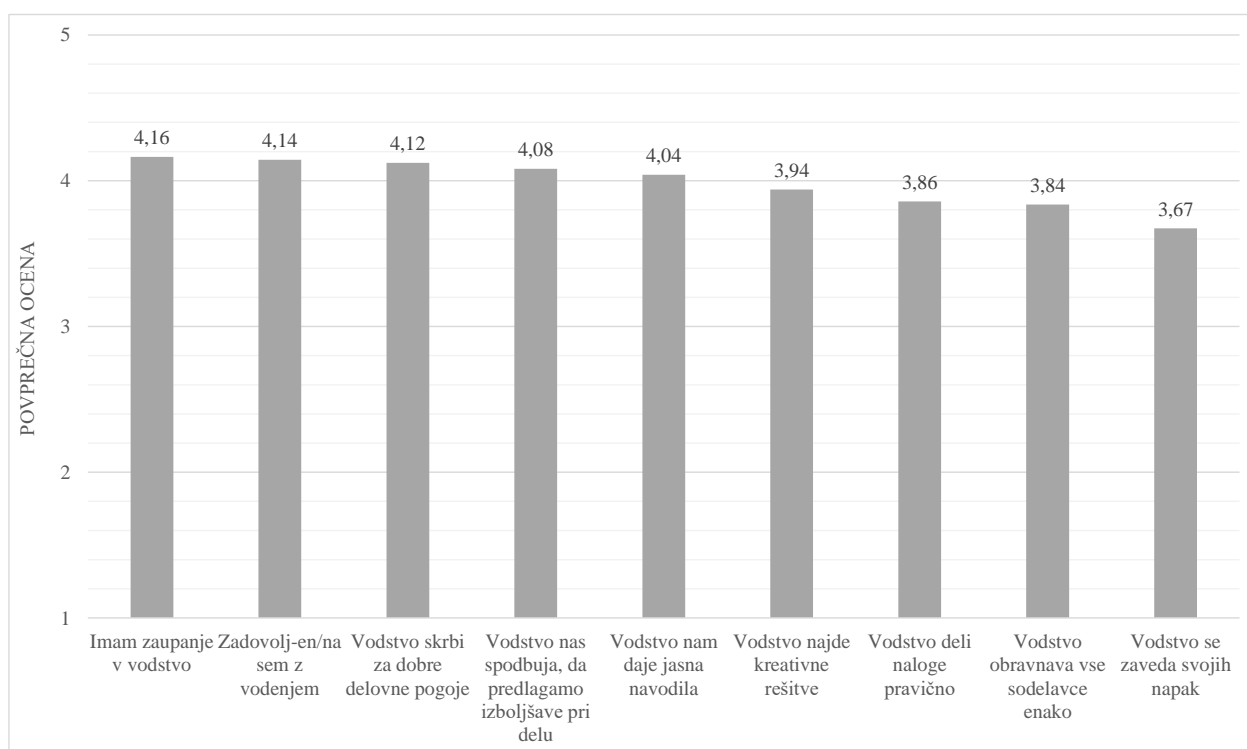
Slika 16: Zadovoljstvo z načinom motiviranja in nagrajevanja – povprečne ocene

Pri trditvah, ki izražajo zadovoljstvo z managementom, so prav tako skoraj vse ocenjevane trditve dosegle dokaj visoko povprečno oceno in so na nivoju ocene 4 na 5-stopenjski lestvici. Najvišje ocene smo zabeležili pri trditvah o zaupanju v vodstvo ($M = 4,16$), zadovoljstvo z vodenjem ($M = 4,14$) ter glede skrbi vodstva za dobre delovne pogoje ($M = 4,12$). Ocene, ki so bile v tem sklopu najnižje, pa smo zabeležili pri trditvah o tem, ali vodstvo naloge deli pravično ($M = 3,86$), enakovredno obravnava vse sodelavce ($M = 3,84$) ter zavedanja svojih lastnih napak ($M = 3,67$). To zadnje omenjeno področje je glede na podane ocene po mnenju anketiranih med vsemi ocenjevanimi še v največji meri potrebno izboljšav. Prikazano v preglednici 5 in sliki 17 ter v prilogi 6.

Preglednica 5: Zadovoljstvo z managementom – povprečne ocene

	n	Min	Max	Povprečje (M – Mean)	Standardni odklon (SD)
Imam zaupanje v vodstvo.	49	2	5	4,16	0,90
Zadovolj-en/na sem z vodenjem.	49	3	5	4,14	0,74
Vodstvo skrbi za dobre delovne pogoje.	49	3	5	4,12	0,75
Vodstvo nas spodbuja, da predlagamo izboljšave pri delu.	49	2	5	4,08	0,91
Vodstvo nam daje jasna navodila.	49	1	5	4,04	1,06
Vodstvo najde kreativne rešitve.	49	3	5	3,94	0,72
Vodstvo deli naloge pravično.	49	1	5	3,86	1,00
Vodstvo obravnava vse sodelavce enako.	49	2	5	3,84	0,77
Vodstvo se zaveda svojih napak.	49	2	5	3,67	0,80

Op.: Označite stopnjo strinjanja s trditvami, pri čemer 1 pomeni popolnoma se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam.



Slika 17: Zadovoljstvo z managementom – povprečne ocene

Anketirani so navedli naslednje predloge/mnenja o vodenju na OŠ Šmarje pri Jelšah:

Vodenje na naši šoli poteka dobro, seznanjanje z novostmi in potrebami je sprotno in hitro. Nekateri vsebine izvemo tudi preko e-pošte in s tem prihranimo (čas, material ipd.).

Sproščeno, pogovorno, dosledno.

Iz rezultatov ankete je razvidno vodenje šole, ki je dobro in uspešno ter v skladu z zakonodajo in zahtevami Ministrstva za izobraževanje znanost in šport.

Vodstvo šole naj z ustvarjanjem pozitivne klime in dobrih medsebojnih odnosov nadaljuje in z visoko mero strokovnosti tudi vpliva na kolektiv.

Vzdušje/odnosi z vodstvom so sproščeni. Vodstvo sproti rešuje konflikte in se posvetuje tudi s podrejenimi. Omogoča materialne pogoje za nemoteno delo (oprema, pripomočki). Prisluhne željam in potrebam zaposlenih, tako da se vedno najde kompromis.

Je dokaj korektno in spodbudno.

Z vodstvom sem zelo zadovoljna in želim, da ostane takšno, kot je.

Predlagam, da se prisluhne vsakemu strokovnemu področju posebej. Mnenja vsakega posameznika se jasno uskladijo. Vodstvo jasno pove, kateremu področju se bo dalo poudarek in zakaj.

Naj ostane takšno, kot je.

Naj ostane tako.

V vodstvu šole se trudijo in šolo vodijo uspešno in transparentno. Morda bi bilo dobro natančneje spremljati dodatne zadolžitve in temu primerno deliti dodatne naloge in zaposlitve.

Pregledno vodenje dejavnosti, ki se dogajajo na šoli.

Enakomerna obremenitev zaposlenih.

Zadovoljna sem z vodstvom šole, saj me pri mojem delu motivira in spodbuja. Vedno nas seznanja s pomembnimi dogajanja v šoli. Lahko se pogovarjam o rezultatih dela. Najdem kreativne rešitve za svoje delo.

Profesionalen odnos do vseh zaposlenih (da ni razlik med zaposlenimi).

Sedanje vodstvo poznam le kratek čas, zato težko zapišem mnenje.

Anketirani so navedli naslednje predloge/mnenja o zadovoljstvu zaposlenih na OŠ Šmarje pri Jelšah:

Glede na to, da smo zaposleni zelo različnih karakterjev in zahtev, vem, da nismo vsi enako zadovoljni, vendar pa mislim, da nas je večina zadovoljnih. Srečni smo že zato, ker smo v službi (zaposleni), lahko smo tudi kreativni.

Kdor dela pošteno, dosledno nima razloga, da ne bi bil zadovoljen.

Osebni prijatelji vodstva so sigurno zadovoljni.

Zaposleni bomo še naprej zadovoljni, če bomo vsi skrbeli (vodstvo in zaposleni) za dobre medosebne odnose, najprej vsak pri sebi potem pa še skupno.

Zelo velik kolektiv smo, zato smo tudi različni. Nekateri smo bolj, drugi manj zadovoljni. Vedno se vse vrti okoli denarja, zato si vsi želimo višje plače, saj smo precej obremenjeni, tako s strani dela kot širše javnosti, zlasti staršev.

Želim več pogovora za boljše zadovoljstvo.

Menim, da nismo vsi enako zadovoljni. Vedno obstajajo različni koncepti in predvidevanja. V velikem kolektivu jih je zelo težko uskladiti.

Lahko govorim zase: v službi sem zelo zadovoljna, saj mi vodstvo daje jasna navodila in dobre pogoje za delo, spoštuje moje delo in rezultate, s sodelavci pa se da dobro sodelovati.

Mislím, da je večina zaposlenih v šoli zadovoljna in da radi prihajajo v službo, saj delamo v prijaznem in lepem okolju (dobra materialna plat). Morda bi bilo dobro razmišljati o bolj sproščenih prvih in zadnjih konferencah (pohod, nekje v naravi, sproščen pogovor ...).

Vzpostavitev koticika za druženje ob prostih trenutkih (prostor + voda + kava ...).

Menim, da je večina zaposlenih zadovoljna.

Menim, da so zaposleni v povprečju kar zadovoljni.

Pohvale (od vodstva), druženje (izleti), upoštevanje želja.

Mislím, da so zaposleni zadovoljni, še bolj pa bi bili, če bi lahko bili za svoje delo primerno nagrajani (zato naj ministrstvo zagotovi denar za nagrajevanje).

Če povzamemo mnenja in predloge anketiranih na OŠ Šmarje pri Jelšah, lahko vidimo, da vodenje na šoli poteka dobro. Odnosi med zaposlenimi in med vodstvom potekajo sproščeno. Vodstvo zaposlene spodbuja, z njimi sodeluje in se posvetuje. V veliki meri menijo, da so zadovoljni in naj ostane tako še naprej.

S strani anketiranih so bili podani predlogi o večji in še bolj sproščeni komunikaciji, pogrešajo dajanje pohval, morda konference v naravi, izlete, omogočene koticiki za druženja zaposlenih ob prostih trenutkih. Skratka, anketirani si želijo boljšo komunikacijo in več druženj, tudi neformalnih.

V nadaljevanju je prikazana povezava med motivacijo zaposlenih s strani vodstva z zadovoljstvom zaposlenih na osnovni šoli.

Z analizo povezanosti smo raziskali moči povezanosti in usmerjenosti med pari spremenljivk s Pearsonovim oz. s Spearmanovim koeficientom, ki omogoča analizo enake usmerjenosti in povezanosti med dvema dejavnikoma. Pri vrednostih statistične značilnosti p , ki ne presegajo vrednosti 0,05, lahko potrdimo, da sta dva dejavnika med seboj povezana tudi na ravni populacije.

Spearmanov koeficient korelacije meri monotono povezanost med spremenljivkami, na jakost povezanosti med spremenljivkama sklepamo po naslednjem kriteriju:

- 0,01–0,19 neznatna povezanost;
- 0,20–0,39 šibka povezanost;
- 0,40–0,59 zmerna povezanost;
- 0,60–0,79 močna povezanost;
- 0,80–1,00 zelo močna povezanost.

Vse povezave so se izkazale za statistično značilne pri $p = 0,000$, kar pomeni, da lahko z minimalnim tveganjem trdimo, da se spremenljivke med seboj povezujejo. Kaže se, da je zadovoljstvo z delom, ki ga anketirani opravljajo, zmerno pozitivno povezano z ocenami dela vodstva ($0,40 < \rho < 0,59$). Tisti, ki so bolj zadovoljni z ocenami dela vodstva na vseh ocenjenih področjih, izražajo tudi večje zaupanje v zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo, kar je prikazano v preglednici 6.

Preglednica 6: Povezanost med delom vodstva ter zadovoljstvom zaposlenih – povprečne ocene

n = 49		Zadovoljen/-na sem s službo/delom, ki ga opravljam.
Vodstvo skrbi za dobre delovne pogoje.	Spearmanov rho	0,564
	p-vrednost	0,000
Vodstvo obravnava vse sodelavce enako.	Spearmanov rho	0,501
	p-vrednost	0,000
Imam zaupanje v vodstvo.	Spearmanov rho	0,572
	p-vrednost	0,000
Vodstvo nam daje jasna navodila.	Spearmanov rho	0,569
	p-vrednost	0,000
Vodstvo deli naloge pravično.	Spearmanov rho	0,474
	p-vrednost	0,001
Vodstvo se zaveda svojih napak.	Spearmanov rho	0,573
	p-vrednost	0,000
Vodstvo najde kreativne rešitve.	Spearmanov rho	0,488
	p-vrednost	0,000
Vodstvo nas spodbuja, da predlagamo izboljšave pri delu.	Spearmanov rho	0,412
	p-vrednost	0,003

Obravnava raziskovalnih vprašanj

V povezavi s temeljnim raziskovalnim vprašanjem smo zastavili tri raziskovalna podvprašanja.

RV1: Kakšne so značilnosti vodenja šole?

Po mnenju anketiranih na OŠ Šmarje pri Jelšah vodstvo v največji meri uporablja kombinacijo različnih načinov vodenja. Vodstvo se z zaposlenimi tudi posvetuje. V manjši meri jih pusti, da delajo po svoje ali pa jim ukazuje. Kot pravi Koren (2007, 63), je vodenje mogoče razporediti, ga poverjati po različnih nalogah in med različne ljudi na šoli. Sodelovalno vodenje je tisto vodenje, ki ga skupno izvajajo več sodelujočih in naj bi izboljšalo učinkovitost organizacije.

Zadovoljstvo z vodenjem obravnavane šole je dokaj visoko ocenjeno. Delo vodstva je z oceno dobro ocenilo 63 odstotkov, s 14 odstotki sledi ocena niti dobro niti slabo, za zelo dobro in slabo sta se odločila po 2 odstotka. Dela vodstva z oceno zelo slabo ni ocenil nihče. Najvišje ocene so bile zabeležene pri trditvah o zaupanju v vodstvo ($M = 4,16$). Na 5-stopenjski lestvici ($M = 4,14$) sledi skrb vodstva za dobre delovne pogoje ($M = 4,12$). S povprečno oceno ($M = 3,84$) smo zabeležili trditev, da vodstvo enakovredno obravnava sodelavce. Najnižje ($M = 3,67$) smo zabeležili trditev, da se vodstvo zaveda svojih napak in po mnenju anketiranih v največji meri potrebno izboljšav.

RV2: Kateri dejavniki so najbolj in kateri najmanj pomembni za zadovoljstvo zaposlenih?

Dobljeni rezultati v raziskavi kažejo, da zaposleni v največji meri pomembnost pripisujejo varnosti zaposlitve, sledita delovni čas ter vsebina in narava dela, na kar se tudi v zgornjo polovico po pomembnosti uvrščajo odnosi s sodelavci. Nekje v sredini po pomembnosti so delovne razmere in odnosi z vodstvom, za kar bi pričakovali višjo uvrstitev. Še nižje je uvrščena plača, najnižje po pomembnosti pa sta uvrščena dejavnika izobraževanja in napredovanja.

RV3: Kateri so razlogi, da so zaposleni z vodenjem obravnavane šole zadovoljni oz. nezadovoljni?

Zaposleni so v zadnjem sklopu opisnih vprašanj navedli, da so z vodenjem na šoli »večinoma« zadovoljni in da naj ostane tako še naprej. Glavni razlogi za zadovoljstvo z vodenjem so dobri medsebojni odnosi in ustvarjanje pozitivne klime. Vzdušje in odnosi z vodstvom so sproščeni. Vodstvo skrbi za dobre pogoje za delo. Pomembno je, ker zna vodstvo prisluhniti željam in potrebam zaposlenih, za katere najde kompromis. Vodstvo se posvetuje z zaposlenimi, po potrebi sproti rešuje konflikte.

K večjemu zadovoljstvu bi prispevalo natančneje spremljanje dodatnih zadolžitev in temu primerna razdelitev dodatnih nalog in enakomerna obremenitev zaposlenih.

5.5 Ugotovitve in predlogi

V ugotovitvah so glede na zastavljene predpostavke in trditve predstavljeni rezultati raziskave in podani predlogi za izboljšave za vodenje in zadovoljstvo zaposlenih.

Ugotovili smo, da v desetih letih, ki so minila od podobne raziskave, opravljene na isti šoli, ostaja zadovoljstvo zaposlenih zelo visoko ocenjeno, četudi je prišlo do menjave vodstva zaradi upokojitve. Vidimo, da je kader pridobil daljšo dobo v organizaciji, temu primerno se je povečala tudi starost. Razvidno je, da anketirani večjo pomembnost kot pred leti pripisujejo varnosti zaposlitve. Zanje je pomembnejša tudi plača, medtem ko je manj zanimanja za možnost izobraževanja, kar lahko povežemo s starejšim kadrom.

Presenetilo nas je, da je daleč najvišjo oceno dosegla varnost zaposlitve. Menimo, da je varnost zaposlitve v današnjih časih vse pomembnejši dejavnik pri zadovoljstvu zaposlenih. Lahko rečemo, da so zaposleni, ki imajo varnost zaposlitve bolj motivirani in zadovoljni. Prav tako pa tudi stremijo k uspehom organizacije, saj jim zanjo najverjetneje ni vseeno.

Za najvišje ocenjeno varnostjo sledi delovni čas, ki je bil pričakovan. Sklepamo, da delovni čas, ki zaposlenemu ustreza, lahko veliko prispeva k zadovoljstvu na delovnem mestu. Zato marsikdo pri izbiri službe izbere določeno službo tudi zaradi delovnega časa. Žal vemo, da marsikatero delovno mesto nima več točno določenega časa, zato je ustrezen delovni čas zelo pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Zanimivo je tudi, da anketirani dajejo prednost odnosom s sodelavci pred odnosom z vodstvom.

Rezultati so pokazali, da je prisotno visoko splošno zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo, prav tako so na svoje delovno mesto v organizaciji ponosni. Tudi zadovoljstvo z vodenjem in komunikacija z vodstvom je visoko ocenjena, medtem ko na preostalih ocenjevanih področjih opazimo precej nižje povprečne ocene. In sicer so s srednjo oceno 3 na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici anketirani ocenili svoje zadovoljstvo z oblikami motiviranja in nagrajevanja prav tako pa niso povsem prepričani, da ne bi zapustili organizacije, kjer so trenutno zaposleni, kar pomeni, da na teh področjih zagotovo obstaja še možnost dodatnih izboljšav, da se lojalnost zaposlenih dvigne.

Pri trditvah, ki izražajo zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi in komunikacijo, so vse ocenjevane trditve dosegle dokaj visoko povprečno oceno; vse trditve so namreč na nivoju ocene 4 na 5-stopenjski lestvici.

Veliko informacij si zaposleni na šoli izmenjajo ob jutranji kavici, med odmori na hodnikih, med malico in pri kosilu, prav tako pa tudi ob odhodu domov. Nemalokrat takšen način komunikacije vpliva na življenje in na uspešnost šole kot celote. Zaposleni na matični in podružničnih osnovnih šolah tvorijo skupino, ki jim nudi občutek pripadnosti. Zaposleni med seboj komunicirajo, si pomagajo, se spodbujajo, se po potrebah nadomeščajo in sprejemajo skupno odgovornost pri delovanju šole. Komuniciranje znotraj centralne šole in med podružničnimi šolami pripomorejo k izboljšavam. Zaposleni iz podružničnih šol prihajajo v določenih terminih na centralno šolo, česar namen so pogovori o izboljšavah in o praktičnem uvajanju novosti ter nalog. Medsebojno pa si izmenjajo izkušnje in podajo smernice za vnaprej.

Vodstvo in zaposleni naj medsebojno sodelujejo in si prizadevajo, da bodo uspešno dosegli zastavljene skupne cilje šole. Pri tem pa naj se zavedajo, da na zadovoljstvo zaposlenih vpliva, kako komunicirajo. Zato naj vedno znajo poslušati. Menimo, da mora vodstvo šole najti skupno in najboljšo pot tako za doseganje ciljev kot za spodbujanje zadovoljstva zaposlenih. Pri tem je pomembna komunikacija ter odgovornost in sodelovanje vodstva z vsemi v šolskem prostoru.

Sodelovanje med ravnateljem, pomočniki ravnatelja in vodji enot podružnic naj deluje v procesu nenehnih izboljšav. Pri izvajanju nalog pomagajo ravnatelju pomočniki ravnatelja, naloge opravljajo v skladu z zakonom in pooblastili ravnatelja. Ravnatelj, pomočnik ravnatelja in vodje enot podružnic naj medsebojno sodelujejo ter v čim večji meri sporazumno določajo naloge.

Predpostavljamo, da si sodelovanje po različnih šolah predstavljajo različno. Kako sodelovanje poteka, je odvisno predvsem od ravnatelja, ki se mora zavzemati in prizadevati za kakovostno sodelovanje med zaposlenimi. Ob tem pa se moramo zavedati, da je ravnateljevo vedenje vzor vsem drugim. Kot smo videli, je sodelovanje potrebno, pri tem pa naj ravnatelj vzdrži ravnovesje med sodelovanjem in samostojnostjo. Nekateri zaposleni so morda uspešnejši pri samostojnem delu, zato jih ne silimo v sodelovanje, saj bi se lahko poslabšali. Pri tem pa je pomembno, da znajo vodilni na šoli smotrno upravljati čas in premišljeno določati prednostne naloge.

Na izbrani osnovni šoli se morajo še kako dobro zavedati sodelovanja, saj lahko le tako uspešno vodijo centralno osnovno šolo in se povezujejo s šestimi podružničnimi osnovnimi šolami. Ugotavljamo, da je področje motiviranja in nagrajevanja med anketiranimi nekoliko slabše ocenjeno.

Zato vodstvu predlagamo, da namenja več motivacije in spodbud zaposlenim, saj bo tako zagotovljen boljši uspeh pri delu. Pomembno je, da vodstvo zaposlenim daje pohvale in nagrade. Pri motivaciji je pomembno, da vodstvo pozna in se zaveda, kateri dejavniki najbolj vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Vemo, da pri izboru pravega in najprimernejšega načina motiviranja za svoje zaposlene nima ravnatelj preproste naloge. Vodstvo se mora zavedati, da so motivirani ljudje uspešnejši in tudi bolj zadovoljni od tistih, ki nimajo motivacije za delo. Zato smo prepričani, da je lahko s pravilnim načinom motiviranja uspešnost pri delu zagotovo večja.

Iz raziskave je razvidno, da zaposleni zaupajo v vodstvo, saj skrbi za dobre delovne pogoje. Na višje zadovoljstvo zaposlenih vpliva tudi, da vodstvo obravnava vse sodelavce enako ter deli naloge pravično v skladu z zmogljivosti zaposlenih, čemur bi na šoli morali nameniti več pozornosti. Izkazalo se je tudi, da zaposleni pogrešajo pohvale ter različne oblike motiviranja in nagrajevanja.

Menimo, da je zelo pomembna seznanjenost zaposlenih z dogajanjem na šoli, predvsem pa, da imajo zaupanje v vodstvo, kar se je tudi izkazalo v raziskavi. Razvidno je tudi, da si vodstvo na šoli prizadeva za dobre medsebojne odnose, ki so zelo pomemben dejavnik za zadovoljstvo zaposlenih.

Zanimivo je dejavnik zadovoljstva s plačo ocenjen dokaj nizko, česar nismo pričakovali. Najmanj pozornosti pa anketirani posvečajo možnostim za izobraževanje in možnostim napredovanja.

Na podlagi raziskave je bilo ugotovljeno, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo in kateri na nezadovoljstvo zaposlenih. Pridobljeni podatki so lahko v pomoč pri motiviranju zaposlenih. Vodstvu svetujem, da med zaposlenimi izvede bolj poglobljeno raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih, da bodo dobili boljši vpogled v stanje o zadovoljstvu. Za podrobnejše ugotovitve pa lahko posameznike tudi povprašajo, kaj jih motivira in kaj demotivira ter kakšne oblike nagrad si želijo. Tako bo vodstvo najbolj zanesljivo ubralo pravi način motiviranja in s tem povečalo stopnjo zadovoljstva pri delu in posledično uspešnost vzgojno-izobraževalne organizacije.

Predlagamo, da vodstvo pripravi smernice in podrobna navodila, ki bodo vidna vsem zaposlenim v organizaciji, za kakšen obseg dela je namenjena nagrada ali kateri izmed drugih motivacijskih dejavnikov. Pri nagrajevanju morajo biti postavljena natančna merila, da se zaposleni počutijo enakovredno in zaupajo vodstvu v enakopravno obravnavo vseh zaposlenih. Ugotavljamo, da bi moralo vodstvo v večji meri dajati pohvale, saj je pohvala za zaposlenega zelo pomemben motivacijski dejavnik. Pri tem pa mora vodstvo pohvale podeljevati premišljeno in utemeljeno, da ob prepogosti rabi ne izgubi motivacijske moči. Za dobro sodelovanje in uspeh šole je pomembno, da se znajo zaposleni med seboj poslušati, zaupati in tvegati ter razmišljati, kako delajo. Zavedati se morajo, da se učijo vse življenje ter stremijo k nenehnim izboljšavam, ki naj bodo njihovo vodilo na poti k novim uspehom. Vodstvo mora razmišljati o svojem poslanstvu in ciljih. Najpomembnejše pa je, da vodstvo deluje v smeri dolgoročnih rešitev. Z dobrim zgledom pa se zaposlenim najbolje pokaže, kaj se od njih pričakuje.

Menimo, da bi moralo vodstvo na šoli, prav tako pa vodilni zunaj nje (občina, ministrstvo, država) bolj prisluhniti in tudi kdaj upoštevati mnenja učiteljev. Sodelovanje med vodilnimi in učitelji največ prispeva k izzivu strokovnega sodelovanja. Torej vodstvo, ki se zaveda odgovornosti za sodelovanje, je na pravi poti k zadovoljnim zaposlenim in uspešnejši šoli. Vodstvu svetujemo, naj si prizadeva v čim večji meri zadovoljiti potrebe in želje zaposlenih. Le tako bodo zaposleni bolj motivirani in zadovoljni, kar bo vplivalo na uspeh celotne organizacije

Vsi zaposleni na šoli naj bi prevzemali odgovornost za dobrobit svojih sodelavcev in šole kot celote. Za doseganje skupnega cilja, torej kar se da uspešnega vzgojno-izobraževalnega procesa, morajo vsi zaposleni vložiti veliko naporov, truda in znanja. Prizadevajo naj si za čim boljši ugled šole, da se bodo vsi, ki so kakorkoli povezani z njo, v njej dobro počutili in ji zaupali.

Dobljeni rezultati iz vprašalnika lahko ravnatelju in ostalim vodilnim podajo predloge in priporočila za posledično povečanje ravni zadovoljstva zaposlenih in s tem kakovostnejše izobraževanje učencev in hkrati tudi dvig uspešnosti in uglednosti izbrane osnovne šole.

6 SKLEP

Za organizacije je ključnega pomena, da se zavedajo zadovoljstva zaposlenih. Vodstvo mora pozornost namenjati zaposlenim, saj so motivirani in zadovoljni zaposleni ključ do uspeha ter največji kapital organizacije.

Vodenje osnovne šole je drugačno in se razlikuje od vodenj drugih organizacij. Vodenje in management sta soodvisna drug od drugega in se med seboj prikrivata. V osnovnih šolah je vodenje zaupano ravnateljem, ki so hkrati pedagoški vodje in managerji vzgojno-izobraževalnega zavoda. Vodenju osnovne šole pravimo tudi ravnateljevanje. Ravnatelja bi lahko poimenovali kot vodjo, managerja ali administratorja. Za ravnatelja je pomembno, da pozna dejavnike zadovoljstva zaposlenih, zna zaposlenim prisluhniti ter pogumno in uspešno sledi viziji šole.

V raziskavi, ki smo jo opravili na OŠ Šmarje pri Jelšah, je sodelovalo 49 zaposlenih. Raziskavo smo izvedli le na izbrani osnovni šoli, zato je ni mogoče posploševati, odpira pa teme, ki bi jih bilo vredno raziskati oziroma ponovno opraviti raziskavo, saj se je v tem času zaradi epidemije ogromno spremenilo. Prišli smo do zaključka, da se na omenjeni osnovni šoli zavedajo pomena zadovoljstva zaposlenih in se trudijo za čim boljše medsebojne odnose. Na obravnavani osnovni šoli se zavedajo, da je šola sistem, ki mora hoditi v korak s časom. Temu je prilagojeno tudi vodenje, ki vključuje zaposlene v izvajanje sprememb in prilagajanje situaciji, v kateri so.

Glede na zastavljena raziskovalna vprašanja se je v raziskavi izkazalo, da je vodenje šole kakovostno, saj imajo kombinacijo managementa in voditeljstva (leadership). Zaposleni so zadovoljni z vodenjem šole.

Po mnenju anketiranih vodstvo na OŠ Šmarje pri Jelšah v največji meri uporablja kombinacijo različnih načinov vodenja. Vodstvo se z zaposlenimi tudi posvetuje. V manjši meri jim dopušča, da delajo po svoje ali pa jim ukazuje. Dobljeni rezultati v raziskavi kažejo, da zaposleni največjo mero pomembnosti pripisujejo varnosti zaposlitve, sledita delovni čas ter vsebina in narava dela. Na zgornjo polovico po pomembnosti se uvrščajo tudi odnosi s sodelavci. Nekje v sredini po pomembnosti so delovne razmere in odnosi z vodstvom, za kar bi pričakovali višjo uvrstitev. Še nižje je uvrščena plača, najnižje po pomembnosti pa sta uvrščena dejavnika izobraževanja in napredovanja.

Zaposleni so v zadnjem sklopu opisnih vprašanj navedli, da so z vodenjem na šoli »večinoma« zadovoljni in da naj tako ostane še naprej. Glavni razlogi za zadovoljstvo z vodenjem so dobri medsebojni odnosi in ustvarjanje pozitivne klime. Vzdušje in odnosi z vodstvom so sproščeni. Vodstvo skrbi za dobre pogoje za delo.

Pomembno je, ker zna vodstvo prisluhniti željam in potrebam zaposlenih, za katere najde kompromis. Vodstvo se posvetuje z zaposlenimi, po potrebi sproti rešuje konflikte. K večjemu

zadovoljstvu bi prispevalo natančneje spremljanje dodatnih zadolžitvev, temu primerna pa bi bili razdelitev dodatnih nalog in enakomerna obremenitev zaposlenih.

Dobljene rezultate raziskave o vodenju in dejavnikih zadovoljstva zaposlenih smo pričakovali, saj imajo na šoli kader, predan svojemu delu, ki se trudi z izpolnjevanjem poslanstva po svojih najboljših močeh, torej za dobro vseh, tako otrok, staršev, zaposlenih kot tudi okolja, v katerem deluje.

LITERATURA

- Ažman, Tatjana, Mihaela Zavašnik, Miha Lovšin, Lea Avguštin in Polona Peček. 2019. *Vodenje kariere: Priročnik za ravnateljce*. Ljubljana: Šola za ravnateljce.
- Bahtijarevič-Šibar, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
- Barle, Andreja, Nada Trunk Širca in Dušan Lesjak. 2008. *Družba znanja: izzivi izobraževanja v 21. stoletju*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Management v 21. stoletju*. Koper: Fakulteta za management.
- Brajša, Pavao. 1995. *Sedem skrivnosti uspešne šole*. Maribor: Doba.
- Bush, Tony. 2003. *Theories of educational leadership and management*. London: Sage Publications.
- Bush, Tony in David Middlewood. 2005. *Leading and Managing People in Education*. London: Sage Publications.
- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Drovenik, Sonja. 2010. *Zadovoljstvo zaposlenih kot pogoj odličnosti vodenja in organiziranosti*. Zaključna projektna naloga, Fakulteta za management Koper, Univerza na Primorskem.
- Dimovski, Vlado in Sandra Penger. 2008. *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
- Drucker, Peter Ferdinand. 1993. *The practice of management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, Peter Ferdinand. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
- Everard, Bertie in Geoffrey Morris. 1996. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Everard, Bertie, Geoffrey Morris in Ian Wilson. 2004. *Effective school management*. London: Paul Chapman.
- Ferjan, Marko. 1996. *Skrivnost vodenja šole k znanju, uspehu in ugledu*. Radovljica: Didakta.
- Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Fullan, Michael in Andy Hargreaves. 2000. *Zakaj se je vredno boriti v vaši šoli*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Herzberg, Frederick. 1959. *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
- Hopkins, David. 2007. *Vsaka šola odlična šola: razumeti možnosti systemskega vodenja*. Ljubljana: Present.
- Jakopec, Feliks. 2007. *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
- Kavčič, Bogdan. 1994. Razvoj teorije managementa. V *Management*, ur. Stane Možina, 40–82. Radovljica: Didakta.

- Konečnik, Simon. 2019. Uvajanje inovacij in sprememb. V *Iz prakse za učinkovito ravnateljstvo*, ur. Sebastjan Čagran, Justina Erčulj in Branko Likon, 5–14. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Kovačič, Domen. 2013. *Kompetenčni profil ravnatelja osnovne šole v Sloveniji*. Doktorska disertacija, Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru.
- Koren, Andrej. 1999. *Ravnatelj med osamo in sodelovanjem*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Koren, Andrej. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management; Ljubljana: Šola za Ravnatelje.
- Kramar Zupan, Milena. 2009. *Menedžment vs. Vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Maslow, Abraham Harold. 1954. *Motivation and Personality*. New York.
- Maslow, Abraham Harold. 1982. *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
- McCaffery, Peter. 2010. *The Higher Education Manager's Handbook: Effective Leadership and Management in Universities and Colleges*. New York: Routledge.
- McGregor, Douglas. 1967. *Leadership and Motivation*. London: The M.I.T. Press.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihelčič, Miran. 1999. *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Mintzberg, Henry. 1993. *Structures in five: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Možina, Stane. 2002a. Vodja in vodenje. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 498–539. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2002b. Odnosi, nasprotja v organizaciji. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 580–616. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2002c. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 43–97. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Nerad, Blanka in Borut Likar. 2019. Ustvarjalnost in inovativnost kot ključni sestavini izzivov 21. stoletja. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 42 (1): 71–88.
- Osnovna šola Šmarje pri Jelšah. 2014. *Publikacija 2014/15*. Šmarje pri Jelšah: Osnovna šola Šmarje pri Jelšah.
- Osnovna šola Šmarje pri Jelšah. 2019. *Publikacija 2019/20*. Šmarje pri Jelšah: Osnovna šola Šmarje pri Jelšah.
- Pirc, Peter. 2019. Ravnateljstva vloga pri uvajanju novosti v poučevanju. *Vzgoja in izobraževanje* 50 (2–3): 30–39.
- Plešnik, Janko in Boris Bukovec. 2020. *Vodenje in pripadnost v osnovni šoli*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
- Schleicher, Andreas. 2019. *Šole za učence 21. stoletja: Močni vodje, samozavestni učitelji, inovativni pristopi*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

- Senetočnik, Sonja. 2018. Distribuirano vodenje: podpora izgrajevanju učeče se skupnosti. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 15 (3): 47–48.
- Svetlik, Ivan. 2002. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 175–204. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Tracy, Brian. 2000. *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar Consulting.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Trnavčevič, Anita. 2008. Stare dileme v novi preobleki: management v izobraževanju. V *Management v 21. stoletju*, ur. Roberto Biloslavo, 133–146. Koper: Fakulteta za management.
- Trnavčevič, Anita, Aleš Tankosić in Vinko Logaj. 2010. Avtoriteta, vodenje, ravnatelj. V *Avtoriteta in vodenje: avtoriteta v vodenju*, ur. Anita Trnavčevič, 9–16. Koper: Fakulteta za management.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.

PRILOGE

- Priloga 1 Vprašalnik
- Priloga 2 Dejavniki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih – frekvence odgovorov
- Priloga 3 Zadovoljstvo zaposlenih – pripadnost zaposlenih – frekvence odgovorov
- Priloga 4 Zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi in komunikacijo – frekvence odgovorov
- Priloga 5 Zadovoljstvo z načinom motiviranja in nagrajevanja – frekvence odgovorov
- Priloga 6 Zadovoljstvo z managementom – frekvence odgovorov

VPRAŠALNIK

Spoštovani,

sem študentka magistrskega študija na UP Fakulteti za management v Kopru. V okviru magistrske naloge delam raziskavo o vodenju in zadovoljstvu zaposlenih. Področje obravnavam kot študijo primera. Zato vas prosim za sodelovanje pri izpolnitvi vprašalnika, ki je **anonimen**. Beseda vodstvo je mišljena na ravnatelja vaše šole. Za odgovore se vam zahvaljujem.

1. Spol (obkrožite): a) ženski b) moški

2. Starost (obkrožite): a) Do vključno 30 let.
b) Nad 30 do vključno 40 let.
c) Nad 40 do vključno 50 let.
d) Nad 50 let.

3. Delovna doba v organizaciji (obkrožite): a) Do vključno 1 leta.
b) Od 1 do vključno 10 let.
c) Od 10 do vključno 20 let.
d) Nad 20 let.

4. Kako se počutite v svojem delovnem okolju?

Obkrožite številko pod trditvijo, ki je najbližje vaši stopnji strinjanja, pri čemer 5 pomeni zelo dobro, 1 pa zelo slabo.

Zelo dobro	Dobro	Niti dobro, niti slabo	Slabo	Zelo slabo
5	4	3	2	1

5. Kako bi ocenili delo vodstva vaše šole?

Obkrožite številko pod trditvijo, ki je najbližje vaši stopnji strinjanja, pri čemer 5 pomeni zelo dobro, 1 pa zelo slabo.

Zelo dobro	Dobro	Niti dobro, niti slabo	Slabo	Zelo slabo
5	4	3	2	1

6. Kakšno vodenje po vašem mnenju uporablja vodstvo na vaši šoli?

(Obkrožite oz. dopišite en odgovor)

- a) Mi ukazuje.
b) Se posvetuje z mano.
c) Pusti me, da delam po svoje.
d) Kombinacija različnih načinov.
d) Drugo

7. Kako spodaj naštetih dejavnikov po vašem mnenju vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih?

Razvrstite od 9 do 1, pri čemer 9 najbolj vpliva na zadovoljstvo in 1 najmanj.

- Plača.
- Varnost zaposlitve.
- Možnost izobraževanja.
- Možnost napredovanja.
- Vsebina/narava dela.
- Delovne razmere.
- Delovni čas.
- Odnosi s sodelavci.
- Odnosi z vodstvom.

8. Trditve o vodenju in zadovoljstvu zaposlenih.

Označite stopnjo strinjanja s trditvami:

5 – popolnoma se strinjam, 4 – strinjam se, 3 – delno se strinjam, delno se ne strinjam

2

– ne strinjam se, 1 – popolnoma se ne strinjam.

TRDITEV		OCENA od 5 do 1				
1	Zadovolj-en/na sem s službo/delom, ki ga opravljam.	5	4	3	2	1
2	Ponos-en/na sem, da delam v tej organizaciji.	5	4	3	2	1
3	Ne bi zapustil/a organizacije tudi, če bi mi drugje ponudili boljše pogoje.	5	4	3	2	1
4	Vodstvo si prizadeva za dobre medsebojne odnose.	5	4	3	2	1
5	Vodstvo skrbi za dobre delovne pogoje.	5	4	3	2	1
6	Vodstvo obravnava vse sodelavce enako.	5	4	3	2	1
7	Imam zaupanje v vodstvo.	5	4	3	2	1
8	Vodstvo nam daje jasna navodila.	5	4	3	2	1
9	Vodstvo nas vedno seznanja s pomembnimi dogajanjem v organizaciji.	5	4	3	2	1
10	Z vodstvom se lahko pogovarjam sproščeno.	5	4	3	2	1
11	Vodstvo je dostopno za mnenja sodelavcev.	5	4	3	2	1
12	Vodstvo upošteva želje zaposlenih.	5	4	3	2	1
13	Vodstvo se pogovarja s svojimi podrejenimi o rezultatih dela.	5	4	3	2	1
14	Vodstvo aktivno razrešuje nesoglasje.	5	4	3	2	1
15	Vodstvo deli naloge pravično.	5	4	3	2	1
16	Vodstvo se zaveda svojih napak.	5	4	3	2	1
17	Vodstvo sprejema utemeljene pripombe za svoje delo.	5	4	3	2	1
18	Vodstvo najde kreativne rešitve.	5	4	3	2	1
19	Vodstvo nam pomaga pri reševanju problemov.	5	4	3	2	1
20	Vodstvo priznava moje dosežke.	5	4	3	2	1
21	Vodstvo z načinom vodenja sproži konflikte.	5	4	3	2	1
22	Vodstvo nas spodbuja, da predlagamo izboljšave pri delu.	5	4	3	2	1
23	Vodstvo nam daje pohvale.	5	4	3	2	1
24	Pri delu smo uspešnejši, če nas vodstvo motivira in spodbuja.	5	4	3	2	1
25	Vodstvo s svojim vodenjem vpliva na motivacijo in zadovoljstvo.	5	4	3	2	1
26	Zadovolj-en/na sem z oblikami nagrajevanja.	5	4	3	2	1
27	Zadovolj-en/na sem z oblikami motiviranja.	5	4	3	2	1
28	Zadovolj-en/na sem s komunikacijo z vodstvom.	5	4	3	2	1
29	Zadovolj-en/na sem z vodenjem.	5	4	3	2	1

9. Zapišite predloge za boljše vodenje na vaši šoli.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. Zapišite svoja mnenja o zadovoljstvu zaposlenih na vaši šoli.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Najlepše hvala za sodelovanje in uspešen dan.

Preglednica: Dejavniki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih – frekvence odgovorov

	Najmanjši vpliv na zadovoljstvo (1)		2		3		4		5		6		7		8		Največji vpliv na zadovoljstvo (9)		Skupaj	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Varnost zaposlitve	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	10	20,4	9	18,4	30	61,2	49	100,0
Delovni čas	2	4,1	0	0,0	1	2,0	3	6,1	7	14,3	3	6,1	11	22,4	12	24,5	10	20,4	49	100,0
Odnosi s sodelavci	0	0,0	3	6,1	1	2,0	1	2,0	12	24,5	18	36,7	5	10,2	4	8,2	5	10,2	49	100,0
Plača	3	6,1	10	20,4	23	46,9	2	4,1	2	4,1	2	4,1	2	4,1	2	4,1	3	6,1	49	100,0
Vsebina in narava dela	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7	14,3	4	8,2	7	14,3	16	32,7	14	28,6	1	2,0	49	100,0
Možnost izobraževanja	13	26,5	19	38,8	11	22,4	1	2,0	2	4,1	2	4,1	0	0,0	1	2,0	0	0,0	49	100,0
Možnost napredovanja	27	55,1	12	24,5	5	10,2	1	2,0	1	2,0	3	6,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	49	100,0
Delovne razmere	1	2,0	2	4,1	5	10,2	13	26,5	14	28,6	9	18,4	3	6,1	2	4,1	0	0,0	49	100,0
Odnosi z vodstvom	3	6,1	3	6,1	3	6,1	21	42,9	7	14,3	5	10,2	2	4,1	5	10,2	0	0,0	49	100,0

Op.: Kako spodaj naštetih dejavnikov po vašem mnenju vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih? Razvrstite od 9 do 1, pri čemer 9 najbolj vpliva na zadovoljstvo in 1 najmanj.

Preglednica: Zadovoljstvo zaposlenih – pripadnost organizaciji – frekvence odgovorov

	Popolnoma se ne strinjam		Ne strinjam se		Delno se strinjam, delno se ne strinjam		Strinjam se		Popolnoma se strinjam		Skupaj	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Zadovoljen/-na sem s službo/delom, ki ga opravljam.	0	0,0	1	2,0	7	14,3	19	38,8	22	44,9	49	100,0
Ponosen-a sem, da delam v tej organizaciji.	0	0,0	1	2,0	9	18,4	15	30,6	24	49,0	49	100,0
Ne bi zapustil/a organizacije tudi, če bi mi drugje ponudili boljše pogoje.	9	18,4	7	14,3	12	24,5	13	26,5	8	16,3	49	100,0

Op.: Označite stopnjo strinjanja s trditvami, pri čemer 1 pomeni popolnoma se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam.

Preglednica: Zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi in komunikacijo – frekvence odgovorov

	Popolnoma se ne strinjam		Ne strinjam se		Delno se strinjam, delno se ne strinjam		Strinjam se		Popolnoma se strinjam		Skupaj	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Vodstvo si prizadeva za dobre medsebojne odnose.	0	0,0	0	0,0	10	20,4	17	34,7	22	44,9	49	100,0
Vodstvo nas vedno seznanja s pomembnimi dogajanji v organizaciji.	1	2,0	3	6,1	10	20,4	11	22,4	24	49,0	49	100,0
Zadovoljen/-na sem s komunikacijo z vodstvom.	0	0,0	0	0,0	12	24,5	19	38,8	18	36,7	49	100,0
Vodstvo upošteva želje zaposlenih.	3	6,1	2	4,1	15	30,6	18	36,7	11	22,4	49	100,0
Z vodstvom se lahko pogovarjam sproščeno.	0	0,0	1	2,0	9	18,4	12	24,5	27	55,1	49	100,0
Vodstvo je dostopno za mnenja sodelavcev.	0	0,0	0	0,0	12	24,5	15	30,6	22	44,9	49	100,0
Vodstvo se pogovarja s svojimi podrejenimi o rezultatih dela.	1	2,0	1	2,0	11	22,4	18	36,7	18	36,7	49	100,0
Vodstvo aktivno razrešuje nesoglasje.	0	0,0	1	2,0	15	30,6	20	40,8	13	26,5	49	100,0
Vodstvo sprejema utemeljene pripombe za svoje delo.	0	0,0	0	0,0	15	30,6	24	49,0	10	20,4	49	100,0
Vodstvo nam pomaga pri reševanju problemov.	1	2,0	1	2,0	13	26,5	18	36,7	16	32,7	49	100,0
Vodstvo z načinom vodenja ne sproži konfliktov_R*.	0	0,0	0	0,0	12	24,5	21	42,9	16	32,7	49	100,0

*Trditev je bila pred analizo rekodirana, ker je bila v vprašalniku postavljena negativno.

Preglednica: Zadovoljstvo z načinom motiviranja in nagrajevanja – frekvence odgovorov

	Popolnoma se ne strinjam		Ne strinjam se		Delno se strinjam, delno se ne strinjam		Strinjam se		Popolnoma se strinjam		Skupaj	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Vodstvo priznava moje dosežke.	1	2,0	2	4,1	12	24,5	15	30,6	19	38,8	49	100,0
Vodstvo nam daje pohvale.	2	4,1	2	4,1	11	22,4	19	38,8	15	30,6	49	100,0
Pri delu smo uspešnejši, če nas vodstvo motivira in spodbuja.	0	0,0	0	0,0	6	12,2	16	32,7	27	55,1	49	100,0
Vodstvo s svojim vodenjem vpliva na motivacijo in zadovoljstvo.	0	0,0	1	2,1	12	25,0	21	43,8	14	29,2	48	100,0
Zadovolj-en/na sem z oblikami motiviranja.	3	6,1	2	4,1	27	55,1	11	22,4	6	12,2	49	100,0
Zadovolj-en/na sem z oblikami nagrajevanja.	3	6,1	4	8,2	29	59,2	7	14,3	6	12,2	49	100,0

Op.: Označite stopnjo strinjanja s trditvami, pri čemer 1 pomeni popolnoma se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam.

Preglednica: Zadovoljstvo z managementom – frekvence odgovorov

	Popolnoma se ne strinjam		Ne strinjam se		Delno se strinjam, delno se ne strinjam		Strinjam se		Popolnoma se strinjam		Skupaj	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Vodstvo skrbi za dobre delovne pogoje.	0	0,0	0	0,0	11	22,4	21	42,9	17	34,7	49	100,0
Vodstvo obravnava vse sodelavce enako.	0	0,0	1	2,0	16	32,7	22	44,9	10	20,4	49	100,0
Imam zaupanje v vodstvo.	0	0,0	1	2,0	13	26,5	12	24,5	23	46,9	49	100,0
Zadovolj-en/na sem z vodenjem.	0	0,0	0	0,0	10	20,4	22	44,9	17	34,7	49	100,0
Vodstvo nam daje jasna navodila.	1	2,0	2	4,1	14	28,6	9	18,4	23	46,9	49	100,0
Vodstvo deli naloge pravično.	2	4,1	0	0,0	16	32,7	16	32,7	15	30,6	49	100,0
Vodstvo se zaveda svojih napak.	0	0,0	4	8,2	14	28,6	25	51,0	6	12,2	49	100,0
Vodstvo najde kreativne rešitve.	0	0,0	0	,0	14	28,6	24	49,0	11	22,4	49	100,0
Vodstvo nas spodbuja, da predlagamo izboljšave pri delu.	0	0,0	2	4,1	12	24,5	15	30,6	20	40,8	49	100,0

Op.: Označite stopnjo strinjanja s trditvami, pri čemer 1 pomeni popolnoma se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam.