



---

Fakulteta za organizacijske vede

Diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija  
Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih  
procesov

## **STIL VODENJA V OSNOVNI ŠOLI X**

Mentor: red. prof. dr. Jurij Kovač

Kandidat: Davor Jovanovič

Kranj, junij 2016

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju dr. Juriju Kovaču za pomoč in usmerjanje pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici Nadici Granduč, ki je opravila jezikovni pregled moje diplomske naloge.

## **POVZETEK**

Uspešno vodenje je tema, ki se ji je tako v preteklosti kot tudi danes namenjal veliko pozornosti. Pri tem so se oblikovale številne teorije vodenja, ki so nastajale tudi kot nekakšen pripomoček tistim, ki so zasedali vodstvene položaje. Kakšen naj bi bil dober vodja, katere stile vodenja in kdaj naj bi jih uporabljal pri svojem delu, so vprašanja, zelo aktualna tudi v današnjem času. Načeloma velja, da je dober vodja tisti, ki svoje zaposlene posluša, sprejema njihove predloge, z njimi sodeluje, jih motivira, vzpodbuja njihovo ustvarjalnost in samoiniciativnost, jim zaupa in jih vključuje v procese odločanja.

Stil vodenja, ki ga vodja uporablja z namenom vplivati na zaposlene, da bi dosegli zastavljene cilje, je odvisen tako od njegovih osebnostnih lastnosti, značilnosti organizacije, narave dela, zaposlenih itd., v veliki meri pa tudi od situacije, ki zahteva prilagoditev stila vodenja.

Ko govorimo o vodenju osnovne šole, mesto vodje prevzema ravnatelj šole. Ravnatelj kot vodja vzgojno-izobraževalne ustanove ni zgolj poslovodni organ šole, temveč tudi pedagoški vodja. Kakšen stil vodenja uporablja ravnateljica osnovne šole X, smo raziskovali v pričujoči diplomski nalogi s pomočjo anketnega vprašalnika, razdeljenega med zaposlene na šoli. Pri tem smo si zastavili tri hipoteze, na podlagi katerih smo ugotavljali, ali na šoli prevladuje demokratičen stil vodenja, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih s stilom vodenja in v kolikšni meri so zaposleni vključeni v procese odločanja.

## **KLJUČNE BESEDE:**

- vodenje,
- teorije vodenja,
- vodja,
- stil vodenja,
- vodenje osnovne šole.

## **ABSTRACT**

The subject of successful leadership has received a lot of attention in the past, as well as into the present. In the process, many leadership theories were created as a tool of sorts for anyone holding leadership positions. What should a good leader be like? Which styles of leadership are most effective and when should one use them? These questions are currently the subject of much debate. In principle, a good leader listens to employees, accepts their suggestions, cooperates with them, motivates them, encourages their creativity and self-initiative, trusts them, and involves them in the decision-making process.

A leadership style used to influence employees in order to achieve the desired goals depends on personality traits, an organization's characteristics, the nature of work, employees, etc. Largely it also depends on the situation that (often) demands an adjustment of the leadership style.

In primary schools, this role belongs to the principal. The principal, as the leader of an educational establishment, is not only a management body but also a pedagogic leader. The following undergraduate thesis researches which leadership style is used by the principal of XYZ Primary School. We set forth three hypotheses and used them to assess whether the principal uses a democratic leadership style, how satisfied employees are with such a leadership style, and to what extent the employees are included in the decision-making processes.

## **KEYWORDS:**

- leadership,
- theories on leadership,
- leader,
- leadership styles,
- leading in primary school.

## KAZALO

1.	UVOD .....	1
2.	NAMEN IN CILJI RAZISKAVE .....	2
2.1.	Namen diplomske naloge .....	2
2.2.	Cilji diplomske naloge .....	2
2.3.	Metode dela in hipoteze .....	2
3.	OPREDELITEV RAZSEŽNOSTI PROCESA VODENJA .....	3
3.1.	Opredelitev pojma organizacija .....	3
3.2.	Management in vodenje .....	4
3.3.	Opredelitev vodenja .....	5
3.4.	Teorije vodenja .....	7
3.4.1.	Klasična teorija .....	7
3.4.2.	Teorije vodenja na podlagi vedenja .....	9
3.4.3.	Situacijske in kontingenčne teorije vodenja .....	11
3.4.4.	Novejše teorije vodenja .....	13
3.5.	Aplikativni modeli stilov vodenja .....	14
3.5.1.	Avtokratično-demokratični kontinuum .....	14
3.5.2.	Likertov model vodenja .....	16
3.5.3.	Vedenjska mreža Blake-Mouton .....	17
3.5.4.	Reddinov model 3-D .....	18
3.5.5.	Situacijski model vodenja Herseyja in Blancharda .....	19
3.5.6.	Normativno odločitveni model Vrooma, Yettona in Jaga .....	20
3.6.	Značilnosti vodje .....	21
3.7.	Lastnosti vodij .....	22
4.	VODENJE V OSNOVNI ŠOLI .....	25
4.1.	Vodenje vzgojno-izobraževalne organizacije .....	25
4.2.	Ravnatelj kot poslovodni organ šole in ravnatelj kot pedagoški vodja .....	27
4.3.	Ravnatelj in stili vodenja .....	29
4.3.1.	Avtokratsko vodenje .....	30
4.3.2.	Vodenje z delegiranjem .....	30
4.3.3.	Demokratično vodenje .....	30
4.3.4.	Prepričevalno vodenje .....	31
4.4.	Raziskava o značilnostih vodenja v slovenskih osnovnih šolah .....	33
5.	ANALIZA IN PREDSTAVITEV REZULTATOV .....	36
5.1.	Raziskava .....	36
5.1.1.	Hipoteze .....	36
5.1.2.	Metodologija raziskave .....	36
5.2.	Rezultati raziskave .....	36
5.3.	Opis podatkov .....	37
5.3.1.	Prvi del vprašanj - podatki o anketirancu .....	37
5.3.2.	Drugi del vprašanj - zadovoljstvo s stilom vodenja .....	41
5.3.3.	Tretji del vprašanj - vključenost v proces odločanja .....	42
5.4.	Preverjanje hipotez .....	43
5.5.	Interpretacija rezultatov .....	49
6.	ZAKLJUČKI .....	50
	LITERATURA IN VIRI .....	52

## 1. UVOD

Vodenje je proces, ki je star toliko, kolikor je staro človeštvo. Ljudje so se namreč že od nekdaj povezovali v skupine, ki jih je bilo treba tako ali drugače organizirati in voditi. Vodenje je bilo vedno povezano z močjo, oblastjo ter vplivom in tudi danes ni bistveno drugače (Anželj, 2001).

Že v preteklosti so mnogi avtorji proučevali proces vodenja, zanimanje za družbeni fenomen vodenja pa se je v zadnjih desetletjih samo še povečalo. Pri tem so različni avtorji oblikovali teorije vodenja in z njim povezane modele vodenja, s katerimi so poskušali opredeliti najučinkovitejše in najuspešnejše stile vodenja, ki bi pripomogli k zagotavljanju uspešnosti podjetja oziroma organizacije. Ali je neko vodenje uspešno ali ne, pa ne moremo ocenjevati samo na podlagi doseženih rezultatov oziroma ciljev organizacije, temveč se kvaliteta vodenja meri tudi po tem, kako dolgo se bo neka organizacija ohranila, kako se organizacija razvija, zelo pomemben kriterij pa je tudi, kako organizacija zadovoljuje potrebe družbe in potrebe zaposlenih v organizaciji.

Vsak vodja pri svojem delu uporablja različne metode vodenja, ki jih prilagaja konkretnim situacijam in nalogam. Vendar pa ima vsak vodja kot posameznik tudi osebne lastnosti, ki se pogosto izražajo ravno v stilu njegovega vodenja. Kakšen stil vodenja je v neki situaciji najprimernejši in učinkovit je zahtevno vprašanje, ki zahteva od vodje veliko mero znanja, izkušenj, pa tudi kreativnosti. Vse več vodij se danes zaveda, da za doseganje uspešnosti organizacije ni dovolj le skrb za naloge, temveč tudi skrb za ljudi. Ravno delo z ljudmi zahteva od vodje največ znanja in navora, zato se morajo tisti, ki zasedajo vodstvene položaje, nenehno izpopolnjevati, izobraževati in prilagajati svoje delovne naloge in obveznosti. Tako bi moral biti cilj vodilnih v hitro spreminjajočem se svetu, da vodijo in upravljajo organizacije v stilu, ki ga narekuje 21. stoletje.

## **2. NAMEN IN CILJI RAZISKAVE**

### **2.1. NAMEN DIPLOMSKE NALOGE**

Namen diplomske naloge je proučevati ravnateljčin stil vodenja osnovne šole X. Pri tem bomo poizkušali ugotoviti, kakšen stil vodenja najpogosteje uporablja ravnateljica pri upravljanju osnovne šole X in vodenju zaposlenih. Prav tako bomo ugotavljali, ali imajo zaposleni možnost soodločanja pri sprejemanju ciljev organizacije.

### **2.2. CILJI DIPLOMSKE NALOGE**

Cilji teoretičnega dela diplomske naloge so opredeliti pojem vodenja, predstaviti pretekla proučevanja vodenja in teorije ter modele vodenja, ki so jih pri tem oblikovali različni avtorji. Na kratko bomo definirali pojem vodje in opredelili lastnosti, ki naj bi jih imel.

V teoretičnem delu bomo predstavili tudi vodenje vzgojno-izobraževalne organizacije, ravnatelja v funkciji poslovnega organa šole in v funkciji pedagoškega vodje, stile vodenja ravnateljev, nato pa še povzeli raziskavo o značilnostih vodenja v slovenskih osnovnih šolah.

Cilji empiričnega dela diplomske naloge so na podlagi izvedene ankete ugotoviti, kako zaposleni na osnovni šoli X doživljajo in ocenjujejo ravnateljčin stil vodenja, kaj od ravnateljice kot vodje pričakujejo in želijo. Pri tem bomo poizkušali ugotoviti tudi, kakšen stil vodenja je za vodenje osnovne šole najprimernejši in učinkovit.

### **2.3. METODE DELA IN HIPOTEZE**

V diplomski nalogi bomo glede na izbrano temo uporabili deskriptivni pristop. Pri raziskovanju teoretičnih okvirov teme bomo preučili stališča domačih in tujih teoretikov o stilih vodenja. V empiričnem delu pa bomo s pomočjo instrumenta ankete zbrali podatke in jih s pomočjo statističnih metod analizirali ter poizkušali potrditi oz. zavreči naslednje hipoteze:

- H1: V osnovni šoli X prevladuje demokratični stil vodenja.
- H2: Zaposleni v osnovni šoli X so zadovoljni s stilom vodenja.
- H3: Zaposleni v osnovni šoli X so vključeni v procese odločanja.

### 3. OPREDELITEV RAZSEŽNOSTI PROCESA VODENJA

#### 3.1. OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJA

Opredeliti pojem organizacije ni tako enostavna naloga, kot bi morda pričakovali. Organizacija je namreč kompleksen družbeni pojav, ki ga proučujejo različne znanstvene discipline. Pri tem vsaka znanstvena disciplina organizacijo proučuje iz svojega zornega kota v skladu s svojimi teoretičnimi izhodišči in metodologijo, pri čemer se navadno usmeri k specifičnemu vidiku organizacije. Opredelitev organizacije je odvisna tudi od vrste organizacije, ki jo proučujemo (podjetje, šola, vrtec, policija, vojska, banka itd.). Opredelitve pojma organizacija so se spreminjale tudi skozi čas v skladu z razvojem posameznih organizacij ter organizacijskih in managerskih šol, ki so se ukvarjale s proučevanjem organizacije (Rozman in Kovač, 2012).

Tako se je oblikovalo veliko število različnih teorij in opredelitev organizacije. Sociologi izraz organizacija navadno uporabljajo za označevanje institucije, ki jo opredeljujejo kot socialno enoto, saj je sestavljena iz ljudi, ki so medsebojno povezani. Ker se v organizacijah ljudje združujejo, lahko uporabimo tudi izraz *združba*. Nekatere združbe nastanejo naključno, govorimo o neformalnih združbah, kot so družine, prijatelji ipd., in nimajo tako izrazitega, vnaprej določenega cilja, druge, t.i. formalne združbe, pa nastanejo načrtovano, z jasno določenim namenom in s ciljem (Rozman in Kovač, 2012).

Pri proučevanju organizacije se veliko pozornosti namenja tudi proučevanju razmerij med posamezniki v organizaciji oziroma združbi. V tem smislu organizacijo razumemo kot sistem, sestavljen iz posameznih delov, ki so medsebojno povezani. Organizacija je tako družbeno-tehnični sistem v katerem se prepletajo razmerja med ljudmi in tehnologijo (Rozman in Kovač, 2012). Gre za instrumentalno razumevanje organizacije, ki organizacijo vidi kot »orodje, s katerim zagotavljamo smotno delovanje zaposlenih« (Rozman in Kovač, 2012:209).

Opredeljevanje organizacije kot instrumenta je značilno za tradicionalni pogled (tehnokratski pogled) na organizacijo, ki jo enači s strojem, dobro utečenim mehanizmom za opravljanje dela in doseganje ciljev (Tavčar, 2006). Ljudje v organizaciji so tako le deli stroja, kar pa ne pomeni, da se lahko z njimi ravna popolnoma brezdušno in izkoriščevalsko. Tega so se zavedali tudi različni avtorji, ki so v preteklosti na tak način opisovali in proučevali organizacijo. Ti avtorji so bili predvsem Frederick Taylor, Henri Fayol in Max Weber, ki so se zavedali pomena ljudi v vsaki organizaciji. Kot pravi Tavčar, so ljudje, tako notranji (direktorji, administratorji, različni strokovnjaki, izvajalci itn.) kot zunanji udeleženci organizacije (to so lahko različni dobavitelji in odjemalci, pa tudi širše krajevno in družbeno okolje, država, politika itd.) tisti, ki organizaciji dajejo smisel in življenjsko silo. Ljudje namreč s svojim delom prispevamo k delovanju organizacije in uresničevanju določenih ciljev, ki jih kot posamezniki oziroma neorganizirana skupina morda ne bi mogli doseči. Vsaka organizacija ima lastno strukturo, ki narekuje delitev dela, pooblastil in odgovornosti, hkrati pa, kot pravi Tavčar (2006), spominja na živ



organizem, ki združuje skupino ljudi s skupnimi interesi in medsebojnimi odnosi. Omenjenih vidikov organizacije pa ne moremo medsebojno ločevati, saj se neločljivo prepletata.

Organizacije lahko razvrščamo po različnih kriterijih. Anželj (2001) organizacije razlikuje po naslednjih merilih:

- **glede na cilje članov:** delovne, družbene, politične organizacije, društva;
- **glede na notranjo strukturo odnosov:** centralizirane in decentralizirane, demokratične in avtokratične, prostovoljne in prisilne, visoke in nizke organizacije;
- **glede na število članov:** velike, majhne, srednje velike;
- **glede na dejavnost članov:** velika dejavnost članov ali majhna dejavnost članov, enakomerno ali neenakomerno razdeljena dejavnost članov;
- **glede na družbeno priznanost:** zakonite in nezakonite organizacije;
- **glede na formaliziranost organizacije:** formalne in neformalne organizacije;
- **glede na vzorec nastajanja:** shematske in individualne organizacije.

Organizacije delimo tudi na profitne in neprofitne. Profitne organizacije so ustanovljene z namenom, da vanje vloženi kapital prinaša dobiček njenim lastnikom. Neprofitne organizacije obstajajo in delujejo predvsem v splošno družbeno korist in ne z namenom ustvarjati dobiček. Kot splošno družbeno korist Zinka Kolarič s soavtorji opredeljuje »vsa tista ravnanja, katerih rezultati (dobrine, storitve) koristijo vsem, ne glede na to, ali so sposobni in voljni pri njih sodelovati ali ne« (Kolarič et al., 2002:10). Na kratko bi lahko povzeli, da so neprofitne organizacije ustanovljene za zadovoljevanje potreb javnega interesa (Črnetič, 2007). To sicer ne pomeni, da neprofitne organizacije ne smejo ustvarjati dobička, ampak da ta dobiček vlagajo nazaj v organizacijo, bodisi za razširitev dejavnosti ali za večanje kakovosti storitev. Črnetič (2007) pri tem opozarja, da imajo neprofitne organizacije ravno zaradi odsotnosti profitnega motiva pogosto nejasno opredeljeno poslanstvo organizacije, rezultate njenega delovanja pa je težko meriti.

### 3.2. MANAGEMENT IN VODENJE

Da lahko organizacija sploh deluje, jo je treba vedno usmerjati. Pri tem ločujemo med pojmom *management organizacije* in *vodenje organizacije*. Večina avtorjev vodenje razume kot del managementa oziroma kot eno izmed funkcij managementa.

Za razvoj managementa je bil pomemben prehod iz 19. v 20. stoletje, ko se je s Taylorjem začel razvoj organizacijskih teorij. Management kot poslovanje ali kot upravljanje organizacij se je začel močneje uveljavljati v drugi polovici 20. stoletja predvsem v Zahodni Evropi in v ZDA. Tudi danes je management zelo pomembna strokovna disciplina in izredno dinamično področje, ki ga proučujejo številni avtorji.

Svetovni guru managementa Peter Drucker definira tri naloge managementa, ki so pomembne v vseh vrstah organizacij (Bernik et al., 2000). To so:

- definirati specifične cilje in poslanstvo organizacije,

- skrb za produktivnost dela in dosežke zaposlenih in
- skrb za družbeni vpliv in družbeno odgovornost organizacije.

Vodenje je ena izmed nalog managerjev, pri kateri gre za vplivanje na zaposlene v podjetju, z namenom doseči zastavljene cilje podjetja. Pri vplivanju na zaposlene gre za »proces svetovanja, reševanja nasprotij, spodbujanja-motiviranja in ocenjevanja« (Bernik et al, 2000:24).

Črnetič (2007) razliko med vodenjem in managementom vidi v tem, da vodje razmišljajo o dolgoročni poslovni uspešnosti, pri čemer so usmerjeni v delo z ljudmi, med tem ko managerji dajejo prednost materialnim virom in se tako ukvarjajo predvsem z dobičkom, s kakovostjo in z operativno učinkovitostjo (Črnetič, 2007).

Razliko med managementom in vodenjem je opredelil tudi ameriški raziskovalec Yukl, ki pravi, da je lahko nekdo vodja (»leader«), ne da bi bil manager, tako kot je lahko nekdo manager, ne da bi se obnašal kot vodja (Bernik et al., 2000). Yukl »leadership« opredeljuje kot:

- proces vplivanja, ki učinkuje na sodelavce,
- izbiro ciljev skupine ali organizacije,
- organizacijo delovnih aktivnosti za izpolnjevanje zastavljenih ciljev,
- motiviranje sodelavcev za doseganje ciljev,
- vzdrževanje kooperativnih odnosov v skupini in vzdrževanje teamskega dela,
- zagotavljanje zunanje podpore za skupine ali organizacijo in vključevanje zunanjih sodelavcev - svetovalcev (Yukl, v Bernik et al., 2000:24).

Tudi Anželj v svojem delu opredeljuje razliko med managementom in t.i. *leadershipom*. Ko govori o managementu, ima v mislih uresničevanje ciljev organizacije, ko govori o »leadershipu«, pa o načinu vplivanja na ljudi oziroma posameznika v organizaciji. »Leadership« bi tako lahko definirali kot »delovanje skozi ljudi in skupine za doseganje organizacijskih ciljev« (Anželj, 2001:52).

### 3.3. OPREDELITEV VODENJA

Ko želimo opredeliti vodenje, naletimo na težavo, saj enotne definicije vodenja ni. Kljub temu da so se ljudje že davno združevali v organizirane skupine, so se s samim proučevanjem vodenja začeli ukvarjati dokaj pozno. Tako imenovana znanost o vodenju se je začela oblikovati šele v 20. stoletju. Poleg neenotne definicije nam povzroča preglavice tudi terminologija. Danes se, ko govorimo o vodenju, uporablja predvsem izraz »management« oziroma vodstvena dejavnost, pa tudi izrazi kot so upravljanje, ravnanje itd. (Anželj, 2001). Anželj v svojem delu, kjer se nagiba k Higginsu, obravnava vodenje kot »ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih sredstev z namenom, da bi dosegli cilje poslanstva in vizije razvoja podjetja« (Anželj, 2001). Pri tem gre za ugotavljanje in reševanje problemov, iskanje alternativnih rešitev, načrtovanje in izvajanje dejavnosti ter ocenjevanje uresničenih ciljev. Da lahko dosežemo željene cilje, je treba poskrbeti za učinkovito organizacijo, ki zajema

določitev nalog, izvajalcev, določitev materialov oziroma pripomočkov, ki se bodo pri tem uporabljali, čas, sredstva, potek dejavnosti, podeljevanje pooblastil, odgovornosti itd.

Opredelitve vodje in vodenja se skozi čas spreminjajo, predvsem zaradi ekonomskih in političnih razmer v danem času in prostoru. Tako Anželj v svojem delu predstavi zanimive razlike med t.i. tradicionalnim pojmovanjem vodenja in sodobnim pojmovanjem vodenja, kakor ugotavlja pri avtorjih Kausesu in Posnerju. Za lažjo primerjavo bomo razlike med omenjenima pojmovanjima predstavili v razpredelnici.

*Tabela 1: Primerjava med tradicionalnim in sodobnim pojmovanjem vodenja*

Tradicionalno pojmovanje vodenja	Sodobno pojmovanje vodenja
Organizacija je urejena in stabilna.	Organizacija se nenehno spreminja.
Vodja obvladuje podrejene z ustreznimi dejavnostmi.	Vodja obvladuje zaposlene s tem, da spoštuje njihova prizadevanja.
Vodja ima kratkoročne cilje (mesečne, letne).	Vodja ima dolgoročne cilje in vizijo.
Vodja je vzvišen, analitičen, ločuje čustva od svojega dela.	Vodja je strasten, skrben, izzivalen, »zaljubljen v podjetje«.
Vodja je karizmatična osebnost.	Vodja ne potrebuje posebne karizme, ampak mora predvsem verjeti v svoje delo in navdihovati zaposlene.
Vodja nadzoruje sredstva, denar, ljudi.	Vodja ni zgolj nadzornik, ampak predvsem usposablja zaposlene.
Vodja je na vrhu osamljen.	Vodja ni osamljen, ampak tesno sodeluje z ostalimi ljudmi.
Zaposleni sledijo vodji zaradi ukazov in predpisov.	Zaposleni sledijo vodji zaradi njegovih dejanj in ne besed.
Vodja je na vodilnem položaju; kdor je na vodilnem položaju, je avtomatično vodja.	Vodilen položaj ne naredi vodje; vodenje ni položaj, temveč proces.

*Vir: Kauses in Posner (1988), v Anželj, 2001 stran 55.*

Na podlagi zgornje razpredelnice lahko vidimo, da so razlike precejšnje, kot največjo spremembo pa nekateri vidijo v prehodu od hierarhične k horizontalni organizaciji.

Vodenje je torej proces, v katerem sodelujejo vodja, sledilci (podrejeni) in okoliščine. Vodenje je tako uspešno le, kadar je vzpostavljena usklajenost med lastnostmi vodje, zmožnostmi sledilcev in okoliščinami, ki določajo okvir delovanja vodje in sledilcev (Hočevar et al., 2003).

Kovač s soavtorji v delu *Stili in značilnosti uspešnega vodenja* (2004) proces vodenja razčleni na naslednja dejanja in ravnanja:

- načrtovanje lastnega dela in dela svojih sodelavcev,
- nadziranje,
- obveščanje, sporočanje in sporazumevanje,
- dajanje vrnitvenih sporočil,
- usmerjanje sodelavcev k določenemu ravnanju,
- poverjanje nalog,
- usklajevanje nalog,
- spodbujanje motivacije za delo,
- vrednotenje in nagrajevanje dela,
- odločanje in soodločanje,
- sodelovanje v kariernem razvoju sodelavcev,
- preprečevanje in reševanje konfliktov.

### 3.4. TEORIJE VODENJA

Med proučevanjem stilov vodenja so se oblikovale različne teorije vodenja, pri čemer so različni avtorji poudarjali različne elemente vodenja. Do tridesetih let 20. stoletja so avtorji v svojih teorijah obravnavali predvsem položaj in lastnosti vodje, kasneje pa se je proučevanje vodenja usmerilo v zanimanje za počutje delavca, raziskovanje razlik v vedenju delavcev, proučevanje odnosov med sodelavci in med delavci in vodjem (Merkač, 1990).

#### 3.4.1. KLASIČNA TEORIJA

Eden izmed predstavnikov klasične teorije je nemški ekonomist, sociolog, filozof in politik Max Weber. Ta je med proučevanjem vodenja izhajal iz idealnega tipa oblasti in nadzora. Pri tem je primerjal idealne oblike vodenja s stili vodenja, ki so se uporabljali v praksi, in tako oblikoval idealne stile vodenja (Kovač et al., 2004). Po njegovem mnenju so to:

- *Patriarhalni vodstveni stil*: zanj je značilno, da je avtoriteta v rokah patriarha, »očeta«, ki skrbi za podjetje in za svoje podrejene, od katerih pričakuje zvestobo in poslušnost. Patriarhova moč izhaja iz samega položaja, ki ga zaseda. Omenjeni način vodenja je po Webbru primeren predvsem za manjša, družinska podjetja.
- *Karizmatični stil vodenja*: moč in vpliv vodje izhaja iz njegovih osebnostnih značilnosti oziroma karizme. Je edinstven, še posebej močan v kriznih situacijah, ljudje mu sledijo in zaupajo.
- *Avtokratičen stil vodenja*: gre za stil vodenja, ki je uporaben v velikih organizacijah, kjer sta vzpostavljena jasna hierarhija in linijski sistem. Pri tem načinu vodenja podrejeni navadno nimajo osebnega stika z vodjem.
- *Birokratski stil vodenja*: temelji na birokratskih procesih, ki nadomeščajo človeškega vodjo. Zaposleni tako pri svojem delu sledijo birokratskim proceduram, ki jih sprejemajo in spoštujejo.

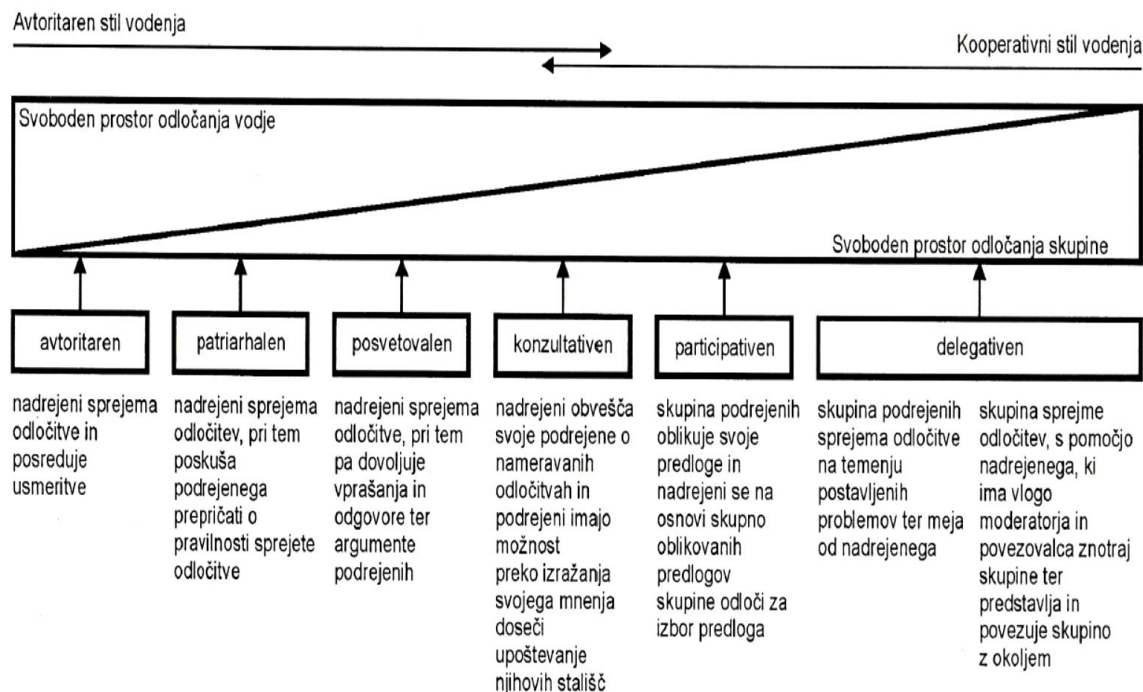
Novejšo klasifikacijo vodenja je na podlagi idealnih stilov vodenja oblikoval Charls Lattman, ki je definiral šest temeljnih stilov vodenja:

- *Despotski stil vodenja*: vodja je glavni gospodar v podjetju.

- *Paternalistični stil vodenja*: vodja ima čut za zaposlene in njihove potrebe.
- *Pedagoški stil vodenja*: vodja skuša usmerjati zaposlene in pri tem spodbuja njihovo samostojnost.
- *Participativen stil vodenja*: vodja zaposlene vključuje v odločanje na podlagi njihovega znanja, sposobnosti in interesov.
- *Partnerski stil vodenja*: zaposleni samostojno določajo cilje pri izvajanju nalog in sodelujejo pri določanju ciljev organizacije.
- *Samoupravljanje*: vodstvene usmeritve opredeljuje kolektivni interes (Kovač et al., 2004).

Znana je tudi tipologija stilov vodenja Tannenbauma in Schmidta, ki je bila oblikovana na podlagi opazovanja stilov vodenja v realnem okolju. Omenjena tipologija razvršča stile vodenja na podlagi stopnje avtoritete vodje v povezavi s samostojnostjo podrejenih pri sprejemanju odločitev. Lestvica tako poteka od stila, ki je močno vezan na voditelja in njegovo sprejemanje odločitev, do stila, kjer je prisotna močna kooperativnost zaposlenih in velika možnost odločanja skupine (Kovač et al., 2004). Tannenbaum in Schmidt sta tako opredelila šest stilov vodenja, ki so prikazani na spodnji sliki.

Slika 1: Stili vodenja po Tannenbaumu in Schmidtu



Vir: Kovač et al., 2004, stran 25.

Tannenbaum in Schmidt sta prav tako določila dejavnike, ki vplivajo na izbor posameznega stila vodenja. Ti dejavniki so:

- **Značilnosti nadrejenega:** njegov vrednostni sistem, zaupanje do sodelavcev, kakovost vodenja, stopnja varnosti, ki jo vodja občuti v neki situaciji.
- **Značilnosti sodelavcev:** obseg izkušenj pri odločanju, strokovnost, stopnja prizadevnosti pri reševanju problemov, njihove osebne zahteve in cilji.
- **Značilnosti situacije:** vrsta organizacije, značilnosti skupine, oblika problema, časovna rezerva.

### 3.4.2. TEORIJE VODENJA NA PODLAGI VEDENJA

Medtem ko so nekateri avtorji menili, da je uspešnost vodenja odvisna od osebnostnih lastnosti vodje, so se drugi osredotočili na proučevanje vodstvenega vedenja oziroma ugotavljanja, kaj in kako vodje delajo, da so pri svojem delu uspešni, kako razdeljujejo naloge svojim zaposlenim, kako z njimi komunicirajo, jih motivirajo itd. Pri tem so ugotovili, da je vedenje vodje mogoče opazovati in da se je uspešnega vedenja moč naučiti. Vodenje je tako proces, ki je sestavljen iz dveh oblik vedenja: vedenja, usmerjenega k delu, in vedenja, usmerjenega k odnosom. Vedenje, usmerjeno k delu, je osredotočeno na doseganje ciljev organizacije in zaposlenih, vedenje, usmerjeno k odnosom, pa se osredotoča na dobro počutje zaposlenih (Durić, 2015).

#### TEORIJA X, TEORIJA Y IN TEORIJA Z

V vsaki organizaciji so na eni strani tisti, ki vodijo, in tisti, ki so vodeni, med njimi pa obstajajo različna razmerja. S temi razmerji in razmišljanjem o »dobrih« in »slabih« ljudeh se je ukvarjal tudi McGregor, ki je oblikoval teoriji X in Y.

Teorija X izhaja iz klasičnega pogleda na organizacijo, po katerem se cilji organizacije dosegajo preko ljudi in ne z ljudmi (Kralj, 2001). Teorija X predvideva, da se ljudje načeloma izogibajo delu in odgovornosti, zato jih treba v delo prisiliti in jih usmerjati, nadzirati in tudi kaznovati v primeru neizpolnjevanja delovnih nalog (Varžič, 2014).

Teorija Y predvideva, da je človek v pravih razmerah pripravljen delati in sodelovati pri doseganju ciljev organizacije, če so potrebe zaposlenih usklajene s cilji in potrebami organizacije (Kralj, 2001). Po teoriji Y je treba ljudi v prvi vrsti motivirati z nagradami in ne z kaznijo.

Nekakšno sintezo teorij X in Y predstavlja teorija Z, ki je značilna za japonski stil vodenja. Ta vsebuje minimalno količino hierarhične kontrole in poudarja sodelovanje med vodilnimi in podrejenimi, pri čemer upošteva tako cilje organizacije kot cilje posameznika (Možina et al., 2000). Teorija Z tako predvideva, da človek ni ne slab ne dober, ampak da je njegovo delovanje odvisno od razmer oziroma situacije. Situacija je tista, ki človeka sili v delo, njegov razum pa ga motivira (Varžič, 2014).

## RAZISKAVA KURTA LEWINA

Konec 30-ih let 20. stoletja je Kurt Lewin na univerzi v Iowi opravljala raziskavo med učenci, s čimer je želel ugotoviti, vpliv različnih stilov vodenja na obnašanje učencev in skupine med pritočasno dejavnostjo (Kovač et al., 2004). Med dejavnostjo so se izmenjevali učitelji z različnimi stili vodenja, od avtoritarnega do demokratičnega, med procesom pa je po naključju prišlo še do t.i. »laissez faire« stila vodenja, pri katerem je učencem dovoljeno delati, kar hočejo. Kot najslabši stil vodenja se je izkazal »laissez faire« stil vodenja – pomanjkanje skupinskega interesa, interesa za opravljanje nalog, odsotnost skupinske povezanosti in zadovoljstva. Tudi avtoritativni stil vodenja je pokazal slabe rezultate – visoka napetost, prisotnost sovraštva, podrejanje, ubogljivost, visoka stopnja delovne vneme, vendar prekinitev dela pri odsotnosti vodje. Kot najuspešnejši se je izkazal demokratičen stil vodenja – sproščenost, prijateljsko vzdušje, sodelovanje, zanimanje za naloge, visoka stopnja originalnosti, nadaljevanje dela pri odsotnosti vodje.

## ŠTUDIJA OHIO

Medtem ko so različne študije vpliva stilov vodenja izključevale možnost kombiniranja različnih stilov vodenja (ali samo avtoritativni ali samo demokratičen stil – govorimo o enodimenzionalnem prikazu vodstvenega vedenja), so raziskovalci študije Ohio ugotovili, da je lahko vodja istočasno usmerjen tako k nalogam kot k spoštovanju sodelavcev – dvodimenzionalna teorija (Kovač et al., 2004). Na podlagi omenjenih ugotovitev se je oblikoval t.i. Ohio vodstveni kvadrat, kot je prikazan na spodnji sliki.

Slika 2: Ohio vodstveni kvadrat



Vir: Kovač et al., 2004, stran 30.

Raziskovalci študije Ohio so trdili, da je najuspešnejši vodstveni stil tisti, pri katerem sta hkrati prisotni visoka usmerjenost k sodelavcem in visoka usmerjenost k nalogam (zgornji desni kvadrat). Čeprav so mnogi raziskovalci kasneje kritizirali določene ugotovitve študije Ohio, omenjena študija kljub temu predstavlja začetek moderne teorije vodenja (Kovač et al., 2004).

### **MICHIGANSKA ŠTUDIJA**

Michiganska študija je potekala od leta 1947 pod vodstvom Anne Arbor. Študija je proučevala vodstveno vedenje, pri čemer je opazovala predvsem povezanost med stilom vodenja in učinkovitostjo organizacije (Kovač et al., 2004). Raziskovalci so identificirali dva stila vodenja:

- usmerjenost k sodelavcem in
- usmerjenost k rezultatom.

Podobno kot pri študiji Ohio so raziskovalci prišli do sklepa, da se posamezna stila ne izključujeta, hkrati pa so menili, da stil vodenja, ki poudarja usmerjenost k sodelavcem, vodi do večjega zadovoljstva zaposlenih in tako tudi do večje stopnje učinkovitosti.

Kasnejše kritike zgoraj omenjenih študij so poudarile dejstvo, da je samo vodenje preveč kompleksen proces, da bi ga lahko pojasnjevali z dvodimenzionalnim stilom vodenja. Ta namreč ne upošteva osebnostnih lastnosti vodje, njegovega vpliva na proces vodenja ter situacijskih dejavnikov in vpliva vodenih na proces in rezultate vodenja (Kovač et al., 2004).

### **3.4.3. SITUACIJSKE IN KONTINGENČNE TEORIJE VODENJA**

V 60-ih letih 20. stoletja so se proučevanja procesov vodenja še okrepila, raziskovalci pa razvijali vse kompleksnejše pristope in modele vodenja, da bi odkrili ključne dejavnike vodenja. Vse to je pripeljalo do oblikovanja situacijske teorije vodenja. Situacijska teorija vodenja sloni na predpostavki, da rezultati vodenja niso odvisni zgolj od določenih lastnosti vodje, temveč da na uspešnost vodenja močno vpliva interakcija med konkretno situacijo, vodjem in vodenimi (Kovač et al., 2004). Tako je postalo povsem jasno, da sta primernost in uspešnost določenega stila vodenja nujno odvisni od situacije, v kateri je neki stil vodenja uporabljen. To posledično pomeni, da ne more obstajati le en uspešen stil vodenja, kakor tudi ne popoln vodja, ki bi bil uspešen v vseh mogočih situacijah. Poleg situacije sta uspešnost in učinkovitost vodenja odvisni tudi od analitičnih sposobnosti vodje pri analizi nalog ter voditeljevi sposobnosti, da stil vodenja prilagaja glede na dani situaciji (Kovač et al., 2004).

### **KONTINGENČNA TEORIJA FREDA FIEDLERJA**

Ko govorimo o situacijski teoriji vodenja, moramo poudariti kontingenčno teorijo Freda Fiedlerja, ki je v 50-ih in 60-ih letih 20. stoletja raziskoval povezanost med stilom vodenja in učinkovitostjo skupine. Fiedlerjeva hipoteza je bila, »da je



storilnost skupine funkcija stila vodenja in skupinske situacije, ki omogoča ali omejuje izvajanja izbranega stila vodenja« (Kovač et al., 2004:33).

Fiedlerjeve spremenljivke so bile:

- stil vodenja,
- stopnja ugodnosti vodstvene situacije in
- učinkovitost skupine.

Fiedler tako razlikuje med dvema stiloma vodenja:

- usmerjenost k nalogam (doseganje ciljev in rešitev problema) in
- usmerjenost k zaposlenim (delovanje vodje na oblikovanje dobrih medčloveških odnosov v skupini).

Stopnjo ugodnosti vodstvene situacije Fiedler opredeli s pomočjo treh dimenzij:

- stopnja realne moči voditelja,
- strukturiranost naloge in
- kakovost povezave med vodjem in vodenimi, ki vpliva na občutek zadovoljstva ali nezadovoljstva v skupini.

Fiedler je na podlagi svoje raziskave oblikoval klasifikacijski sistem, ki naj bi omogočal izbiro najuspešnejšega in učinkovitega stila vodenja v določeni situaciji. Fiedler je namreč zagovarjal stališče, da je treba najprej določiti stil vodenja za konkretnega managerja in šele potem situacijo prilagoditi managerju, kar naj bi dosegli z manipulacijo treh ključnih dimenzij vodenja, ki jih je opredelil Fiedler (Kovač et al., 2004).

Fiedlerjev klasifikacijski model so mnogi kritizirali, saj naj bi preveč poenostavljal in reduciral realnost situacije. Prav tako so mu očitali enodimenzionalen opis stila vodenja – ali usmerjen zgolj k nalogam ali usmerjen zgolj k zaposlenim –, ki ne dopušča vmesne stopnje med obema stiloma. Kljub vsemu pa je Fiedler prvi, ki je pri proučevanju stilov vodenja upošteval tudi situacijske dimenzije (Kovač et al., 2004).

## INTERAKCIJSKA TEORIJA

Interakcijska teorija sloni na predpostavki, da temelji vodenje na medsebojnem vplivanju med osebami in situacijo. Avtorji Gibb, Lukasczyk in Macharzin, ki so se ukvarjali z interakcijsko teorijo vodenja, so upoštevali tri kriterije. To so:

- osebnostne lastnosti vodje (prirojene sposobnosti, nadarjenost, izkušnje),
- osebnostna struktura vodenih (individualna usmerjenost, pričakovanja, potrebe povezane z vodjem in situacijo),
- struktura in funkcija skupine kot celote (položaj, vloga, zveza ter skupne norme) in
- specifična situacija, v kateri je skupina glede na naloge in cilje (Kovač et al., 2004).

Interakcijska teorija zaradi svoje zapletenosti ni bila pogosto prenesena v aplikativne modele vodenja.

## TEORIJA PRIČAKOVANJA

Gre za t.i. *pot-cilj teorijo vodenja*, ki pravi, da sta uspešnost in učinkovitost vodenja odvisni od pričakovanj in zaznavanj vodenih v zvezi z zadanimi cilji (Kovač et al., 2004). Teorija pričakovanja v veliki meri sloni na proučevanju vedenja vodenih, pri čemer jo zanima predvsem učinek vodenja, ki temelji na motiviranju zaposlenih za doseganje ciljev.

Avtorji, ki so postavili v ospredje proučevanje vedenja vodenih, so bili Georgopoulos, Vroom, Evans in House, House/Michell in Evans. Evans je kasneje dopolnil model teorije pričakovanja, tako da je vključil situacijske dejavnike. Po Evansu je oblika stila vodenja lahko:

- direktivni stil: temelji na sistematičnosti in nadzoru,
- podporni stil: temelji na upoštevanju potreb sodelavcev in ustvarjanju prijetnega vzdušja,
- ciljno usmerjen stil: temelji na postavitvi visokih ciljev (ciljna usmerjenost),
- participativni stil: temelji na skupnih posvetovanjih in iskanjih rešitev.

Če želimo doseči visoko delovno motiviranost zaposlenih in ugodno delovno vzdušje, moramo izbrati pravi stil vodenja glede na situacijo. Pri tem je izbira stila vodenja odvisna tudi od značilnosti vodenih in značilnosti organizacije. Na zadovoljstvo zaposlenih pomembno vplivajo tudi nagrade, ki jih podeli vodja za dosežene rezultate.

### 3.4.4. NOVEJŠE TEORIJE VODENJA

#### TRANSAKCIJSKA TEORIJA (TEORIJA IZMENJAVE) IN TRANSFORMACIJSKA TEORIJA

Medtem ko nekatere teorije poudarjajo vodenje kot enosmeren proces vplivanja vodje na vodene, teorija izmenjave pri vodenju poudarja proces izmenjave med vodjem in vodenimi (Kovač et al., 2004). Vodja tako podrejenim ponudi določene usluge, kot na primer pristojnosti, usmerjevanje, od vodenih pa prejme poslušnost, sodelovanje, podporo in priznanje.

Možina **transakcijsko vodenje** opisuje kot »dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih delavec uživa, če dobro dela oziroma, če opravlja dela v skladu z dogovori (Kovač et al, 2004:39)«. Pri tem vodja ne navdihuje podrejenih, ampak zgolj ravna po pravilih.

Nekakšno nasprotje transakcijskemu vodenju predstavlja **transformacijsko vodenje**, ki temelji na motiviranju zaposlenih z lastnim zgledom, karizmo in inspiracijo. Černetič, ki ugotavlja po Roncelli-Vaupotu, pravi, da »temelji transformacijsko vodenje na visokih pričakovanjih do zaposlenih in na visoki stopnji medsebojnega zaupanja med zaposlenimi in vodjem« (Černetič, 2007:124).

Možina meni, da so uspešnejši transformacijski vodje, saj so podrejeni pod njegovim vodstvom bolj zadovoljni, hkrati pa dosegajo tudi boljše delovne rezultate (Možina et al., 2000).

### 3.5. APLIKATIVNI MODELI STILOV VODENJA

Na podlagi teorij vodenja in modelov vodenja, ki izhajajo iz njih, so se oblikovali različni aplikativni pristopi, s katerimi poskušamo razložiti razvoj in proces stilov vodenja v praksi. Aplikativni modeli tako pomagajo konkretnemu managerju oziroma organizaciji ugotoviti pomanjkljivosti v njihovih načinih vodenja (Rozman in Kovač, 2012).

Aplikativni modeli stilov vodenja so, kot pravi Kovač, sestavljeni iz:

- teoretične razlage razsežnosti vodenja,
- analitičnega inštrumentarija, ki služi za analiziranje obstoječega procesa vodenja ter ugotavljanja slabosti in
- predlogov za nadgradnjo sedanjega sistema vodenja in odpravljanja ugotovljenih napak.

Poleg uporabnosti aplikativnih modelov vodenja je treba skrbeti tudi za programe izobraževanja in usposabljanja vodij, da oblikujejo zanje primeren stil vodenja.

#### 3.5.1. AVTOKRATIČNO-DEMOKRATIČNI KONTINUUM

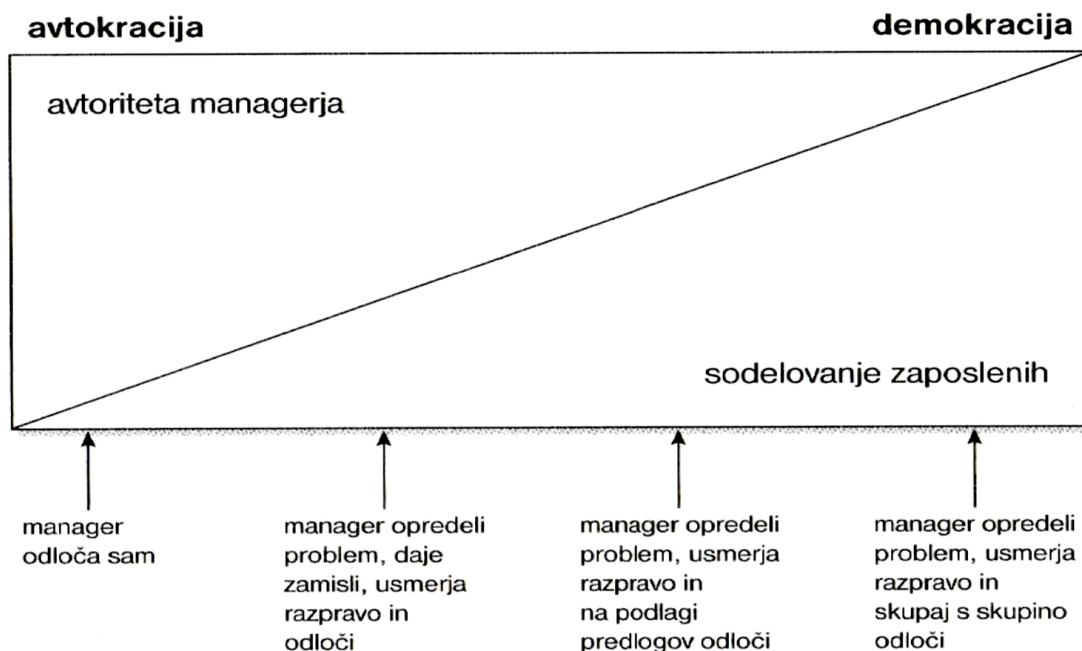
V praksi se pri proučevanju vodenja v neki organizaciji najpogosteje uporablja model, ki je zasnovan na t.i. *avtokratično-demokratičnem kontinuumu*. **Avtokratičen oziroma avtoritativen stil vodenja** temelji na predpostavki, da je vodja-manager tisti, ki razpolaga z vsemi potrebnimi informacijami in najbolj pozna delo v organizaciji, zato je on tisti, ki mora sprejemati vse pomembne odločitve in obvladovati svoje zaposlene. Vodja z avtokratičnim stilom vodenja tako le redko prepušča odločitve drugim (nizka stopnja delegiranja) in zaposlene vodi predvsem z ukazovanjem in natančnim usmerjanjem. Zaupanja v sposobnosti podrejenih je malo, njihovo delo in prevzemanje odgovornosti jasno določi vodja kot najvišja avtoriteta. Avtokratičen vodja z zaposlenimi ne sodeluje v smislu, da bi upošteval njihova mnenja in predloge, sprejema le njihove povratne informacije o opravljenem delu. Zaposlenim ni omogočena samoiniciativnost in profesionalni ter osebni razvoj, zaradi česar zaposleni niso motivirani, delovno vzdušje je slabo, stopnja zadovoljstva zaposlenih pa nizka (Rozman in Kovač, 2012).

**Demokratični stil vodenja** je zasnovan na ideji, da pri poslovanju organizacije aktivno sodeluje večji del zaposlenih. K sodelovanju jih spodbuja vodja, ki upošteva njihove predloge in jim omogoča sodelovanje pri sprejemanju odločitev. Vodja zaposlenim izkazuje zaupanje, pri delu jih spodbuja in podpira, skrbi za njihovo počutje ter jim omogoča možnost razvoja. Vodja z demokratičnim stilom vodenja svoje avtoritete ne gradi na statusu, položaju, temveč izhajata njegova moč in vpliv iz njegovega zgleda, karizme in strokovnosti (Rozman in Kovač, 2012).

Lahko bi rekli, da imata oba omenjena stila vodenja tako svoje prednosti kot pomanjkljivosti. Njuna uporabnost in primernost sta odvisni tako od zaposlenih ter njihovih sposobnosti in pripravljenosti za delo kot tudi od specifične situacije. V kriznih situacijah in situacijah, kjer je treba reagirati hitro, se kot ustrezen izkaže avtokratičen stil vodenja, ki je primeren tudi v primeru, ko zaposleni niso dovolj samoiniciativni in strokovno usposobljeni. V primeru, ko so zaposleni dobro usposobljeni na svojem področju, in v primeru, ko je za sprejem odločitev na voljo dovolj časa za posvet z zaposlenimi, se kot primeren izkaže bolj demokratičen stil vodenja. Demokratičen stil vodenja je pomemben predvsem, ko gre za vodenje timov (Rozman in Kovač, 2012).

O avtokratično-demokratičnem kontinuumu govorimo zato, ker noben vodja navadno ne uporablja zgolj enega načina vodenja oziroma njegovo vodenje ni ne skrajno avtokratično in ne skrajno demokratično, temveč se nenehno giblje na premici med eno in drugo skrajnostjo.

Slika 3: Kontinuum avtokratsko-demokratičnega vodenja



Vir: Rozman in Kovač, 2012, stran 378.

### 3.5.2. LIKERTOV MODEL VODENJA

Likert je na podlagi Michigenske študije oblikoval svoj model stilov vodenja, ki ga sestavljajo štiri temeljni sistemi oziroma stili vodenja (Možina et al., 2000). Ti sistemi so:

- skrajno avtorski,
- dobrovoljno avtoritativni,
- posvetovalni in
- demokratičen sistem vodenja.

Po Likertu sta stila številka 2 in številka 3 prehodni obliki za doseganje idealne oblike, ki naj bi bil stil vodenja številka 4. Likert je pri določanju stila vodenja v konkretni organizaciji uporabljal anketne vprašalnike, ki jih je ovrednotil in izračunal srednjo vrednost, na podlagi katere je nato opredelil stil vodenja, ki je značilen za organizacijo.

Likertov cilj je bil oblikovati celovito teorijo vodenja, ki bi poleg stilov vodenja vključevala tudi teorijo organizacije. Tako je Likert s sodelavci iskal potrditev hipoteze o idealnem stilu vodenja (stil vodenja številka 4) predvsem na podlagi merjenja uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Pri tem je ugotovil, da naj bi bil za oddelke z visoko stopnjo produktivnosti značilen stil vodenja, ki je bolj usmerjen k sodelavcem, za oddelke z nizko stopnjo produktivnosti pa stil vodenja, ki je bolj usmerjen k nalogam. Hkrati je ugotovil, da naj bi bili na oddelkih z visoko stopnjo produktivnosti cilji postavljeni jasneje, sodelavci pa naj bi pri svojem delu imeli tudi več svobode oziroma manj strogega nadzora (Kovač et al., 2004).

Ker izpolnjevanje anketnega vprašalnika temelji na subjektivni presoji, se danes Likertov vprašalnik uporablja zgolj za določanje organizacijskega vzdušja v organizaciji, ne pa za določanje stilov vodenja. Značilnosti posameznih sistemov vodenja po Likertu prikazuje slika 4.

Slika 4: Likertov »sistem 4« vodenja

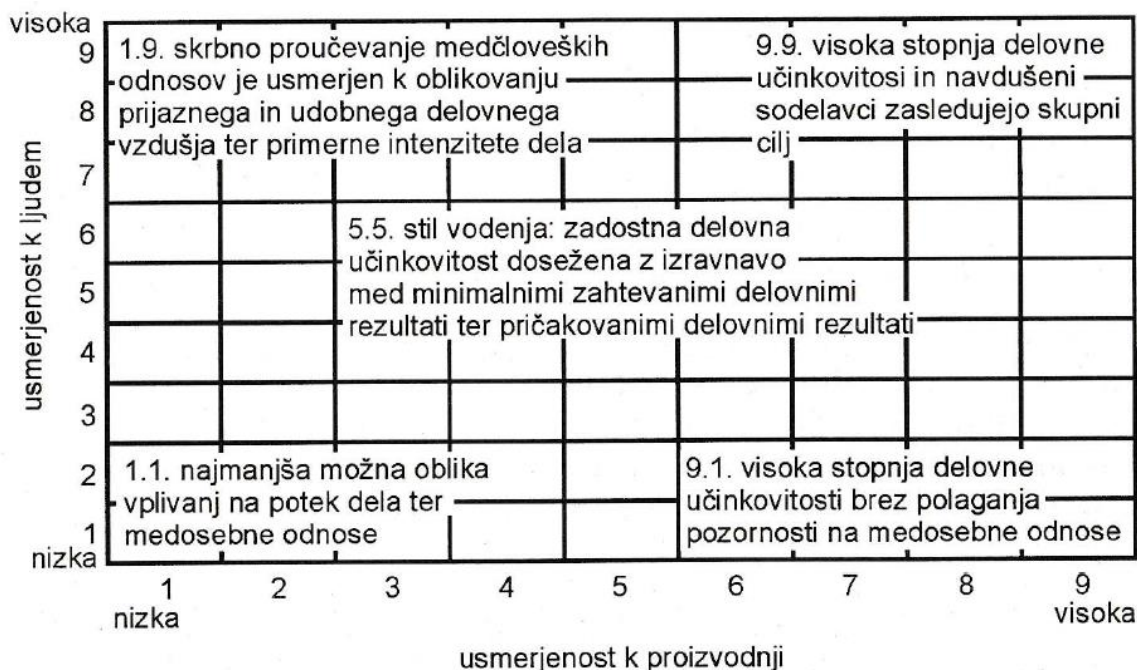
S1 Skrajno avtorski sistem	S2 Dobrovoljno avtoritativni sistem	S3 Posvetovalni sistem	S4 Demokratičen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vodja je avtoritativni,</li> <li>• naloge je treba natančno opraviti,</li> <li>• kazni, grožnje,</li> <li>• malo zaupanja v podrejene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podrejeni lahko ukaze komentirajo,</li> <li>• svoboda izvajanja nalog v skrbno določenih mejah,</li> <li>• možnost nagrad in pohval.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vodja daje naloge po posvetovanju s podrejenimi,</li> <li>• podrejeni odločajo o tem, kako bodo delali.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cilje postavljajo podrejeni,</li> <li>• skupinsko odločanje je pravilo,</li> <li>• odnos vodilnih in podrejenih je prijateljski.</li> </ul>

Vir: Možina et al., 2000, str. 26.

### 3.5.3. VEDENJSKA MREŽA BLAKE-MOUTON

Model vodenja Blake-Mouton izhaja iz ugotovitev Ohio študije. Bistvo tega model je, da vodja preusmeri svojo pozornost od skrbi za proizvodnjo k skrbi za psihosocialne probleme zaposlenih, oboje pa je treba medsebojno povezati (Možina et al., 2000). Avtorja sta na podlagi kvadrata o stilih vodenja iz Ohio-študije oblikovala svoj kvadrat, ki ga sestavljata stopenjska lestvica za merjenje poudarjene skrbi za proizvodnjo in stopenjska lestvica za merjenje skrbi za sodelavce. V modelu tako obstaja 81 možnih kombinacij stilov vodenja, od katerih sta se avtorja podrobneje posvetila samo petim. Na sliki 5 je prikazan Blake in Mouton model stilov vodenja. Ugotovila sta, da je najboljši stil 9.9, za katerega sta značilni visoka stopnja delovne učinkovitosti in navdušenost zaposlenih za doseganje skupnih ciljev. Blake in Mouton sta razvila tudi inštrumentarij za prenos modela v prakso in programe usposabljanja za managerje.

Slika 5: Blake in Mouton model vodenja - vedenjska mreža



Vir: Kovač et al., 2004, stran 43.

Kasneje sta Blake in Mouton nekoliko spremenila svoja izhodišča pri razlagi stilov vodenja, in sicer, da obe dimenziji stila vodenja nista medsebojno neodvisni, ampak povezani. Hkrati sta avtorja začela poudarjati tudi vlogo situacijskih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost in učinkovitost stila vodenja. Tako sta sklenila, da je stil vodenja 9.9 bolj strateška usmeritev, ne pa neka končna oblika stila vodenja (Kovač et al., 2004).

### 3.5.4. REDDINOV MODEL 3-D

Iz Ohio-študije oziroma njenega vodstvenega kvadrata izhaja tudi Reddinov model, ki temelji na treh usmeritvah pri stilu vodenja (zato tudi oznaka 3-D). To so:

- usmerjenost k nalogam,
- usmerjenost k medosebnim odnosom in
- dimenzije, ki predstavlja stopnjo učinkovitosti vsakega od obeh stilov vodenja.

Osnovni kvadrat tako zajema štiri stile vodenja, ki so prikazani na sliki 6. Pri tem pa Reddin nobenega izmed njih ne predstavlja kot najboljšega. Sam namreč meni, da je lahko vsak stil vodenja učinkovit ali neučinkovit, kar je odvisno od situacije, v kateri se posamezni stil vodenja uporablja (Kovač et al., 2004). Situacijo Reddin opredeljuje s petimi dejavniki: zahtevnost naloge, sodelavci, kolegi, predpostavljeni in organizacijska struktura.

Na podlagi Reddinovega modela se udeleženci seminarjev usposabljaajo za pravilno prepoznavanje situacije in za učenje in prenos značilnosti posameznega stila vodenja.

Slika 6: Osnovni stili vodenja po Reddinu



Vir: Kovač et al., 2004, stran 45.

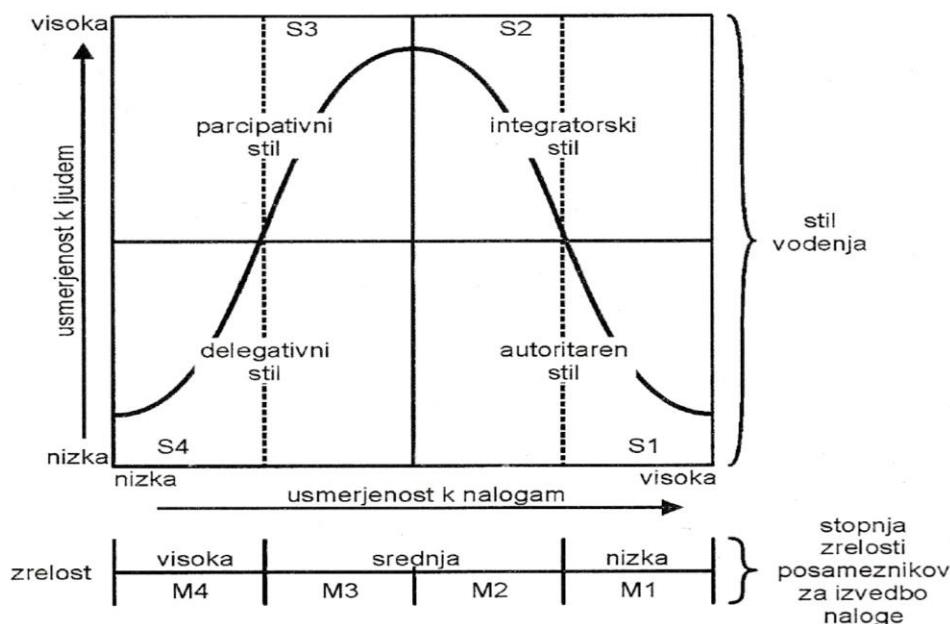
### 3.5.5. SITUACIJSKI MODEL VODENJA HERSEYJA IN BLANCHARDA

Hersey in Blanchard sta izhajala iz Reddinovega modela osnovnih stilov vodenja in tako oblikovala svoj situacijski model vodenja. Avtorja sta se osredotočila na proučevanje učinkovitosti posameznih stilov vodenja in pri tem opredelila štiri učinkovite stile:

- *ukazovalen/zapovedovalen stil*: vlogo posameznika in izvajanje nalog opredeljuje vodja (enosmerna komunikacija),
- *podporni stil*: vodja poskuša vzpostaviti dvosmerno komunikacijo s pomočjo racionalne argumentacije in socio-emocionalne podpore,
- *participativni stil*: vodja in sodelavci odločajo skupaj,
- *delegativni stil*: vodja pooblastila prenese na sodelavce in samo občasno kontrolira (Kovač et al., 2004).

Kovač (2004) pojasnjuje, da sta, tako kot Reddin, tudi Hersey in Blanchard sklenila, da je treba najprej pravilno definirati situacijo in nato izbrati primeren stil vodenja. Avtorja sta po Reddinu prevzela dejavnike, ki opredeljujejo situacijo, dodala pa sta še dejavnik, ki kaže na stopnjo zrelosti sodelavca ali skupine oziroma na njihovo sposobnost za opravljanje posameznih nalog. Pri tem je stopnja sposobnosti odvisna od narave posamezne naloge. V primeru visoke stopnje sposobnosti oziroma zrelosti bi moral vodja spremeniti stil vodenja od usmerjenosti k nalogam, k usmerjenosti k sodelavcem in medsebojnem odnosom v skupini. Vodja lahko za vsako stopnjo zrelosti uporablja tudi različne oblike avtoritete, kot so: kaznovanje, nagrajevanje, zgled in strokovna avtoriteta. Medsebojna povezanost med stopnjo zrelosti posameznika oz. skupine in stilom vodenja je prikazana na sliki 7.

Slika 7: Model stilov vodenja Herseyja in Blancharda



Vir: Kovač et al., 2004, stran 48.



Kasneje sta Hersey in Blanchard pojem zrelosti nadomestila z razvojno stopnjo, ki naj bi kazala na kompetentnost in zavzetost posameznika ali skupine za izvajanje nalog (Kovač et al., 2004). Razvojno stopnjo opredelita z dejavniki, ki so: vedeti, znati, biti sposoben izvesti naloge, zavzetost, samozavest, motivacija in vključenost posameznika v skupino. Razvojno stopnjo posameznika in skupine ter izbor stila vodenja prikažeta avtorja v razpredelnici.

#### Razvojna stopnja

D1 - nizka stopnja kompetentnosti in nizka zavzetost,  
D2 - nekaj kompetentnosti in nizka zavzetost,  
D3 - visoka stopnja kompetentnosti in spreminjajoča zavzetost,  
D4 - visoka stopnja kompetentnosti in visoka zavzetost.

#### Stil vodenja

zapovedovalen,  
usmerjevalen,  
podporni,  
delegativni.

Tavčar (2000) opozarja, da je izbira stila vodenja odvisna tudi od časa, ki je na voljo za ukvarjanje z nalogami. Če so sodelavci manj zavzeti in sposobni, bo vodja porabil več časa za njihovo usposabljanje in spodbujanje in pri tem verjetno uporabil avtoritativen stil vodenja. Če so zaposleni kompetentni in zavzeti, se bo delo lahko začelo takoj, vodja pa bo lahko izbral delegativni stil vodenja.

### 3.5.6. NORMATIVNO ODLOČITVENI MODEL VROOMA, YETTONA IN JAGA

Vroom, Yetton in Jag so izhajali iz predpostavke, da idealen stil vodenja ne obstaja. Tako so razvili t.i. *normativni model*, na podlagi katerega vodje izberejo primeren stil vodenja glede na situacijo. Ali bo izbrani stil vodenja dejansko učinkovit, pa je odvisno tudi od racionalnosti odločitve, sprejema odločitve pri sodelavcih ter njihove pripravljenosti za sodelovanje pri izvajanju nalog in od razpoložljivega časa za sprejem odločitve (Kovač et al., 2004). Omenjeni avtorji tako posebej poudarjajo pomen sodelovanja sodelavcev, pri tem pa, glede na stopnjo sodelovanja, razlikujejo med štirimi stili vodenja:

- avtorski stil,
- posvetovalni stil,
- skupinski stil,
- delegativni stil.

Izbira stila vodenja je, kot rečeno, močno povezana z značilnostmi posamezne situacije. Vroom in Yetto sta tako razvila »odločitveno drevo«, na podlagi katerega lahko vodja izbere stil vodenja, ki ustreza situaciji. Na podlagi empiričnih raziskav so avtorji ugotovili, da je vodja:

- v primeru, ko ima zadostno količino informacij o problemu, večinoma nagnjen k izbiri avtoritativnega načina sprejemanja odločitev,
- v primeru, ko zaupa v sposobnosti sodelavcev in ceni njihove ideje ter informacije, pa k izbiri participativnega načina sprejemanja odločitev (Kovač et al., 2004).

Normativno odločitveni model so mnogi kritizirali, predvsem zaradi prevelikega poudarjanja stopnje sodelovanja sodelavcev pri sprejemanju odločitev, medtem ko so avtorji modela zanemarjali druge razsežnosti procesa vodenja.

### 3.6. ZNAČILNOSTI VODJE

Na vprašanje, kdo in kakšen naj bi bil vodja ter kakšna je njegova vloga v organizaciji, posamezni strokovnjaki odgovarjajo različno. Anželj (2001) v svojem delu navaja Mintzbergovo opredelitev iz leta 1973, ki jo je Mintzberg oblikoval na podlagi analiziranja dejavnosti petih direktorjev iz različnih podjetij. Tako je opredelil deset vlog, ki naj bi bile značilne za vodjo. Če jih na kratko povzamemo, ugotovimo, da je vodja:

- **Lik, figura**, nekdo, ki predstavlja organizacijo, se udeležuje formalnih dogodkov ipd.
- Vodja mora tudi povezovati (**zveza**) posamezne enote znotraj organizacije in skrbeti za povezovanje organizacije z zunanjim okoljem.
- Je **voditelj**, ki skrbi za kadrovanje, usposabljanje, ocenjevanje, motivira zaposlene itd.
- Vodja ima tudi pomembno **informacijsko vlogo**, saj prejema veliko število informacij, ki jih mora kritično obdelati, nekatere izmed njih pa tudi, v enaki ali prilagojeni obliki, posredovati ostalim zaposlenim, tako podrejenim kot nadrejenim.
- Vodja kot **podjetnik** je tisti, ki mora biti sposoben objektivno oceniti delovanje organizacije oziroma posamezne enote. Pri tem mora skrbeti za čim učinkovitejše delovanje, za čim bolj namensko porabo sredstev in drugih virov, jih primerno razporejati ter iskati možnosti za nadaljnji razvoj.
- Vodja nadzoruje tako ljudi kot sredstva. Če se v organizaciji oziroma med zaposlenimi pojavijo kakršne koli težave, krize, mora vodja poskrbeti tudi za reševanje le-teh (**je tisti, ki odpravlja motnje**), pri čemer je vedno on glavni **pogajalec**.

Naloge, za katere mora skrbeti vodja, Anželj (2001) razdeli na posamezne dejavnosti oziroma prvine. Te so:

- **Načrtovanje**: gre za načrtovanje dejavnosti organizacije, pri čemer načrtovanje temelji na predvidevanjih prihodnosti.
- **Pripravljanje izvajanja**: ko je oblikovan načrt, je treba izvesti priprave, s katerimi se bodo dosegli načrtovani cilji.
- **Nadziranje**: vsak delovni proces je treba stalno nadzirati ter odpraviti morebitne napake in nepravilnosti.
- **Organiziranje**: vodja mora organizirati posamezne dejavnosti in smotrno zaporedje izvajanja nalog.
- **Koordiniranje**: pomeni usklajevanje različnih dejavnosti znotraj organizacije oziroma posameznih organizacijskih enot.
- **Motiviranje**: vodja mora biti sposoben na različne načine motivirati zaposlene, da bodo pri svojem delu čim uspešnejši.
- **Odgovornost**: vodja za svoje vodenje prevzema odgovornost.

Vodja potrebuje za uspešno vodenje določene sposobnosti in znanja; katera znanja so to, pa je odvisno od ravni vodenja. Ravni vodenja lahko razdelimo na nižjo, srednjo in visoko raven. Merkačeva (1990), ki povzema po Katzu, pravi, da mora vodja uporabljati tri vrste znanj:

- tehnična znanja (znanja iz stroke), ki pomenijo sposobnost uporabljanja ustreznih orodij, postopkov, metod,
- znanja o človeku in medčloveških odnosih, kar pomeni sposobnost dela z ljudmi, razumevanje in motiviranje posameznikov in skupin,
- konceptualna znanja, ki se nanašajo na sposobnost usklajevanja in povezovanja zamisli in dejavnosti; ustvarjalne in organizacijske sposobnosti (Možina in Merkač, 1990).

Katera znanja in v kolikšni meri jih uporablja vodja, je odvisno od ravni vodenja, kakor tudi od narave dela, stopnje razvoja delovnega okolja in različnih razvojnih obdobjih organizacije (Možina in Merkač, 1990). Na operativni ravni so zelo pomembna tehnična znanja, za same vodilne pa tudi znanja o delu s posamezniki in skupinami, in to na vseh ravneh vodenja. Konceptualna znanja so pomembnejša na višjih vodstvenih ravneh.

### 3.7. LASTNOSTI VODIJ

Kovač v delu *Stili in značilnosti uspešnega vodenja* (2004) našteje nekaj lastnosti, ki bi jih moral imeti vodja. Te lastnosti so:

- **Inteligentnost:** večina uspešnih vodij je navadno nadpovprečno inteligentnih, sicer pa bi lahko rekli, da dober vodja potrebuje pravšnjo mero inteligentnosti, ki mu omogoča opravljanje več opravil hkrati. Pri tem je treba opozoriti, da nekdo, ki je izreden strokovnjak na svojem področju, ni nujno tudi dober vodja. Posamezniki, ki so uspešni v obeh vlogah, so redki, vendar zelo iskani.
- **Dominantnost:** dober vodja mora imeti prirojeno željo po moči in vplivanju na druge. Ni dovolj zgolj koordiniranje in nadziranje delovnega procesa, vodja si mora želeli delati z ljudmi in jih voditi. Nedominantna oseba bo težko postala dober vodja, hkrati pa tudi prevelika dominantnost ni zaželena, saj sodelavce navadno odbija in slabi njihovo iniciativnost.
- **Odprtost:** oseba, ki je odprta, je tudi komunikativna, družabna, rada dela in sodeluje z ljudmi, brez težav sklepa nova poznanstva, je sposobna čustvene izraznosti itd.
- **Čustvena stabilnost:** dober vodja mora biti sposoben obvladovati svoja čustva. To ne pomeni, da čustev ne sme pokazati, ampak da je sposoben negativna čustva pravočasno premagati in se hitro vrniti v nevtralno čustveno stanje.
- **Poštenost, odgovornost in zanesljivost:** vodja mora biti pošten, če želi, da mu sodelavci zaupajo in da pravično razdeli naloge ter objektivno oceni delovno uspešnost posameznika. Vodja mora biti pri svojih ravnanjih odgovoren ter zanesljiv, kar pomeni, da izpolni svoje obljube in se drži dogovorov.
- **Ustvarjalnost:** ustvarjalni vodje se ne podrejujejo, odkrito izražajo svoja mnenja in zamisli, so trmasti in temeljiti, imajo svoj način razmišljanja in delovanja, so

izvirni in duhoviti. S svojo ustvarjalnostjo spodbujajo in navdihujejo tudi sodelavce.

- **Izraznost:** izraznost se nanaša na sposobnost izražanja in predajanja sporočil. Vodja mora biti pri tem razumljiv, zanimiv in prepričljiv. Veščina izražanja je pomembna predvsem pri podeljevanju nalog sodelavcem, pa tudi pri različnih predstavitev, poslovnih pogajanjih, pri mentorstvu, javnem nastopanju in pedagoškem procesu.
- **Empatija:** dober vodja se mora znati vživeti v doživljanje drugega. Sposobnost empatije je pomembna tudi za oblikovanje dobre samopodobe; samo oseba, ki zaupa sama vase in je s seboj zadovoljna, lahko vodi in sodeluje z ljudmi.
- **Odločnost:** vodja se mora truditi biti odločen v vseh situacijah. Če je neodločen, bodo neodločni tudi njegovi sodelavci.
- **Etična načela:** vodja mora imeti občutek za dobro/slabo, pravično/nepravično, mora biti »dober človek«. Vodja mora spoštovati tudi načela poslovne etike, ki narekujejo odnose in ravnanja z različnimi poslovnimi partnerji.
- **Altruizem in filantropija:** vodja mora na prvo mesto postaviti sodelavce in ne sebe (razen ko je to potrebno), sodelavcem mora dajati občutek pomembnosti in potrebnosti. Hkrati mora biti sposoben pomagati drugim, jih podpirati in jim izkazovati spoštovanje.

Kovač tako zaključuje, da mora dober vodja nujno imeti tako določene dedne dispozicije, kakor tudi primerno vzgojo.

S tem, kakšen naj bo dober vodja, se je v svojem delu *Postanite uspešen vodja* (2013) ukvarjal tudi priznani ameriški avtor in predavatelj Dale Carnegie. Carnegie našteje določene lastnosti dobrega vodje. Dober vodja tako:

- spoštuje pomembne vrednote in ima visoke etične standarde,
- je dober vzor ostalim,
- dobro pozna cilje družbe in oddelke ter spremlja vse spremembe,
- vzame vaje v svoje roke in je samodejno motiviran za doseganje rezultatov,
- je dober govornik in odličen poslušalec,
- pod pritiskom se zna prilagoditi in ohraniti mirno kri,
- do stvari ima pozitiven odnos,
- spodbuja sodelovanje znotraj delovne skupine,
- je odprt za nove zamisli in sprejema predloge,
- zna prepoznati in spodbuditi dobre lastnosti v drugih,
- se zaveda, da je za rezultate odgovoren sam, prav tako kot tudi njegovi sodelavci,
- je učinkovit in učinkovito razporeja svoj čas,
- je ustvarjalen in inovativen,
- je vztrajen in trmast,
- je človek z vizijo.

Račnik (2010) kvalitetnega vodjo opisuje z desetimi ključnimi lastnostmi, ki so:

- pogum,
- samoobvladovanje,
- občutek za pravičnost,

- suverenost pri odločitvah,
- sposobnost načrtovanja,
- optimizem,
- simpatija in razumevanje,
- pripravljenost na sprejemanje polne odgovornosti,
- sodelovanje,
- vodja naredi korak več kot drugi.

Pri tem Račnik poudarja, da lahko nekdo postane vodja šele, ko je za to pripravljen in ko uživa spoštovanje, ki ga zahteva položaj vodje. Spoštovanje naj bi tako uživali tisti vodje, ki so si svoj položaj prislužili in ki že imajo razvite vodstvene sposobnosti.

## 4. VODENJE V OSNOVNI ŠOLI

### 4.1. VODENJE VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNE ORGANIZACIJE

Pri vodenju šole se pogosto pojavlja vprašanje, ali v šolah potrebujemo management in če ga, v kolikšni meri. Management se je v vzgoji in izobraževanju začel pojavljati v osemdesetih letih 20. stoletja, in sicer na pobudo strokovnjakov za industrijski management (Todić, 2005). Pri tem so se porajali dvomi o tem, ali je management v šoli res potreben, saj se načela managementa ne skladajo z osnovnim poslanstvom šole. Primarni namen šole namreč ni želja po ustvarjanju dobička; pa vendar se je izkazalo, da tudi šola potrebuje management, da sploh lahko deluje. Pri tem je izredno pomembna vloga države, saj je v veliki meri država tista, ki vpliva na upravne, kadrovske, programske in finančno-administrativne zadeve šole. Kljub velikemu vplivu države pa vsaka šola potrebuje tudi spretnega managerja in ne le izvrševalca državnih strategij (Todić, 2005).

Vodenje v izobraževalnih ustanovah se razlikuje od vodenja profitnih organizacij predvsem po svoji usmerjenosti na učenje. Kot pojasnjuje Dolganova, je osrednji namen vzgojno-izobraževalne organizacije »načrtno in sistematično izobraževanje ter načrtna in sistematična vzgoja«, pri čemer se na mlajše generacije prenašajo zeleni vzorci vedenja, znanja, delovne navade in spretnosti ter vrednote (Dolgan, 2012). Pri vodenju vzgojno-izobraževalnega zavoda torej ne gre le za ohranjanje finančne in organizacijske stabilnosti, ampak za vzdrževanje ravnotežja med osnovnim poslanstvom šole in finančnim managementom (Dolgan, 2012).

Da bi vzgojno-izobraževalne organizacije v čim večji meri izpolnjevale svoj namen, morajo imeti kvalitetno vodenje, ki ga mora zagotoviti ravnatelj šole. Številne raziskave so pokazale, da je od uspešnosti ravnatelja kot vodje odvisna uspešnost izobraževalnega sistema v celoti. Pri tem naj bi bila učinkovitost vodenja močno povezana z izboljšavami na šoli in tudi dosežki učencev (Koren, 2007). Koren pri tem opozarja, da raziskave, s katerimi so proučevali povezavo med uspešnostjo ravnatelja in uspešnostjo šole, niso jasno pokazale tudi na neposredno povezavo med uspešnostjo vodenja in dosežki učencev. Marzano tako med osmimi dejavniki, ki naj bi vplivali na uspešnost učencev, vpliv ravnateljstva postavlja šele na sedmo mesto, medtem ko so višje na lestvici postavljeni razmere za učenje, dolžina časa, ki ga učenci namenijo učenju, spremljanje napredka učencev, ustvarjanje zmerne pritiska na učence, sodelovanje staršev in ustvarjalno šolsko vzdušje. Nižje od vodenja je na lestvico postavljeno le sodelovanje (Koren, 2007).

Toda stvari, kot opozarja Koren, niso tako preproste, kot se morda zdi na prvi pogled. Vodenje ravnatelja namreč morda ne vpliva tako neposredno na dosežke učencev, ima pa večji vpliv na preostale ravni šole in na učinkovitost učiteljev, kar posledično vpliva tudi na uspešnost učencev. Koren pravi, da bi si moral vsak ravnatelj prizadevati, da bi v čim večji meri vplival na učenje in uspešnost učencev, vendar je navadno od njih preveč oddaljen in nima toliko neposrednega stika z učenci. Koren tako vidi ravnatelja predvsem kot mediatorja, ki lahko vpliva posredno. Koren, ki

sklepa po Sergiovanniju, našteje nekaj ključnih nalog, ki naj bi jih izpolnjeval ravnatelj:

- posvetiti se spodbujanju kulture učenja,
- učiteljem omogočiti priložnosti za vodenje,
- po šoli širiti strokovnost,
- krepiti samozavest,
- šolsko kulturo širiti na nove učitelje,
- spet in spet ponavljati, čemu je šola,
- uporabiti skupno predstavo o šoli kot viru avtoritete,
- vzpostaviti razpored dela, prijazen učenju,
- opravljati obhode po šoli, da zagotovi vnos skupnih idej v učilnice,
- za nekaj ur prevzeti od učitelja poučevanje in
- vodenje deliti z drugimi (Koren, 2007).

Ko govorimo o vodenju vzgojno-izobraževalne ustanove, moramo omeniti spremembe, ki jih je na področje izobraževanja vnesla globalizacija. V izobraževanju se vpliv globalizacije, kot pravi Koren, pozna predvsem z marketizacijo vzgoje in izobraževanja ter decentralizacijo izobraževanja (država tako prenaša odgovornost za slabe rezultate na šole) in vprašanjem avtonomnosti šol in učiteljev. Izobraževanje postaja vse bolj nacionalno, javna dobrina, ki je zaradi pritiska mednarodne konkurenčnosti podvržena številnim reformam. Te reforme se odražajo v državnih standardih, zunanjih preizkusih znanja in predpisanih učnih programih. Tako morajo šole svoje delo nenehno prilagajati spremembam, ki jim jih narekujejo institucije zunaj šole tudi, če te spremembe ne prispevajo prav veliko k trajnemu razvoju in izboljšanju šol. Zdi se, da so pomembni trenutni rezultati - *vodenje za rezultate* -, ne pa toliko *vodenje za učenje*, ki spodbuja inovativnost učiteljev in poglobljeno učenje šolarjev (Koren, 2007).

Pri tem moramo omeniti, da so tudi slovenske šole v zadnjih letih doživele številne spremembe, nanje pa so se odzivale različno, kakor so se različno odzivali tudi sami ravnatelji šol. Koren, ki povzema po Tyeju, omenja tri načine na katere so se ravnatelji odzvali na pritiske globalizacije in reform:

- *Z obvladovanjem*: ravnatelji upravljajo šolo v skladu s smernicami, ki jih predpisujejo oblasti.
- *Z razpršeno tehnologijo*: ravnatelji se odzovejo na vsako novo zamisel in nekritično določajo cilje šole. Kot pravi Koren, so »takšne šole »okrašene« s projekti kot novoletne jelke« (Koren, 2007:19).
- *S ciljno usmerjenostjo*: ravnatelji izberejo nekaj smiselnih ciljev in prednostnih zadev, imajo smisel za pomembne stvari in so tudi pripravljeni zavrniti nekatere zunanje zahteve (Koren, 2007).

Pritiski na vodstvo šole so torej veliki in naloga ravnatelja je, da se na globalne procese, ki vplivajo na izobraževanje odziva, vendar smiselno in preudarno, pri čemer mora vedno upoštevati tudi vzdušje na šoli in kulturo specifične šole, in ne zgolj neposredno prenašati modele in trende iz drugih držav. Koren poudarja, da za sodobnega ravnatelja ni dovolj le uspešno vodenje šole, temveč mora »razumeti in

poznati tako svetovne težnje kot izzive lokalnega okolja, se opredeliti do njih in vodenje ustrezno prilagoditi« (Koren, 2007).

Omenimo naj še, da ni nujno samo ravnatelj tisti, ki vodi šolo. Vodenje šole je pravzaprav tako kompleksno in zahtevno, da ravnatelj sam ne zmore prevzeti celotnega vodenja nase, temveč se vodenje porazdeli tudi med ostale zaposlene, ki jih imenujemo vodstvo šole. To so: direktor zavoda, ravnatelj, pomočnik ravnatelja, vodja enote/podružnice. Kolikšen delež vodenja bo ravnatelj prenesel na preostale zaposlene, je v veliki meri odvisno od njega samega in tukaj se tudi kaže stil njegovega vodenja. Če ravnatelj prevzame vse ali vsaj večji del vodstvenih nalog nase in sam sprejema odločitve, lahko govorimo o avtorskem stilu vodenja. V takšnem primeru ravnatelj porabi preveč časa za administrativne naloge, kar pomeni manj razpoložljivega časa za vodenje in sodelovanje z učitelji (Dolgan, 2012).

Na drugi strani poznamo ravnatelje, ki delo porazdelijo med ostale zaposlene, ki jim zaupajo, da bodo opravili vsak svoj del poverjenih nalog (Dolgan, 2012).

## **4.2. RAVNATELJ KOT POSLOVODNI ORGAN ŠOLE IN RAVNATELJ KOT PEDAGOŠKI VODJA**

Z imenovanjem v funkcijo ravnatelja le-ta prevzame številne obveznosti in odgovornosti, ki so predpisane s posameznimi zakoni (Zakon o zavodih – ZZ, Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja – ZOFVI, Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju – ZFPPIPP) in drugimi predpisi, ki določajo obveznosti ravnateljev in ki so jih ti dolžni spoštovati in upoštevati (Kontaršak, 2016).

Ker so šole organizirane kot javni zavodi in so praviloma pravne osebe, je ravnatelj njihov zakoniti zastopnik, ki »organizira in vodi delo in poslovanje zavoda, ga predstavlja in zastopa in je odgovoren za zakonitost njegovega dela« (Kontaršak, 2016).

Ravnatelj šole je na eni strani torej poslovodni organ šole, na drugi strani pa deluje tudi kot pedagoški vodja. 49. člen ZOFVI tako določa naslednje naloge ravnateljev:

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



- odloča o napredovanju delavcev v plačilne razrede,
- spremlja delo svetovalne službe,
- skrbi za sodelovanje zavoda s starši,
- obvešča starše o delu vrtca oziroma šole in o spremembah pravic in obveznostih učencev, vajencev in dijakov,
- spodbuja in spremlja delo skupnosti učencev, vajencev oziroma dijakov ter študentov višje šole,
- odloča o vzgojnih ukrepih, zagotavlja izvrševanje odločb državnih organov,
- zastopa in predstavlja vrtec oziroma šolo in je odgovoren za zakonitost dela,
- določa sistemizacijo delovnih mest,
- odloča o sklepanju delovnih razmerij in o disciplinski odgovornosti delavcev,
- skrbi za sodelovanje šole s šolsko zdravstveno službo in
- je odgovoren za zagotavljanje in ugotavljanje kakovosti s samoevalvacijo in pripravo letnega poročila o samo-evalvaciji šole oziroma vrtca,
- opravlja druge naloge v skladu z zakoni in drugimi predpisi (ZOFVI, 2015).

Kot lahko vidimo, delovno mesto ravnatelja šole zajema vrsto nalog in odgovornosti. Za najpomembnejšo nalogo, ki jo mora opravljati ravnatelj šole, postavlja Kramar izobraževalno-vzgojni proces, ki skupaj z drugimi delovnimi področji sestavlja celoto. Po njegovem mnenju to celoto sestavljajo trije temeljni vidiki šole. Ti so:

- *Izobraževalno-vzgojni vidik*: osrednji namen šole je načrtno izvajanje izobraževalno-vzgojne dejavnosti.
- *Institucionalni vidik*: šola je institucija s formalnopravnimi in materialnimi institucionalnimi značilnostmi.
- *Socialni oziroma socializacijski vidik*: šola je del neposrednega okolja in kot taka predstavlja pomemben socializacijski dejavnik in je hkrati pod vplivom okolja (Kramar, 1995).

Kramar pri tem opozarja, da se ravnatelji največkrat posvečajo predvsem institucionalnemu vidiku, medtem ko je njihova vloga kot pedagoškega vodje pogosto v ozadju. Ravnatelji so namreč preobremenjeni s poslovođenjem šole, zaradi česar jim za pedagoško vodenje zmanjka časa.

Tudi sam ZOFVI posebej ne opredeljuje funkcij ravnatelja kot pedagoškega vodje, čeprav določa, da je pedagoško delo ena izmed osnovnih nalog ravnatelja. Todićeva, ki povzema po Staničiću, meni, da je naloga ravnatelja kot pedagoškega vodje, poskušati »s svojim vodenjem spremeniti utečene navade pedagoške prakse in jih z novimi metodami in strategijami približati sodelavcem, s tem pa izboljšati kakovost delovanja kot celote« (Todić, 2005:38). Ravnatelj kot pedagoški vodja tako načrtuje in organizira vzgojno-izobraževalno delo, spremlja in spodbuja napredek pri pouku, sodeluje z učitelji, skrbi za njihov strokovni napredek, uvaja pripravnike, analizira dosežene vzgojno-izobraževalne rezultate, sodeluje pri pouku (hospitacije) in drugih dejavnostih šole, sodeluje s starši in skrbi za lastno izobraževanje in dodatno usposabljanje z udeležbo na seminarjih, pa tudi z razpravami z učitelji in drugimi strokovnjaki znotraj in zunaj zavoda (Todić, 2005).

Tomićeva pri obravnavanju ravnatelja kot pedagoškega vodje pojasnjuje, da v preteklosti v Sloveniji sploh ni bilo programa, ki bi vodilne in vodstvene delavce v šolstvu načrtno izobraževal. Ravnatelji so tako postali določeni učitelji, ki pa niso bili formalno usposobljeni za delovno mesto ravnatelja. Učitelji seveda imajo pedagoške izkušnje, vendar, kot pravi Tomićeva, je bistvena težava v tem, da vodenje učiteljev ni enako vodenju učencev, saj se metode in način dela razlikujejo (Tomić, 1995). Kljub nekaterim zgodnejšim programom in seminarjem, ki so se jih udeleževali ravnatelji, je šele leta 1995 prišlo do večjega premika pri izobraževanju in usposabljanju slovenskih ravnateljev, ko je Vlada Republike Slovenije ustanovila šolo za ravnatelje. Namen šole za ravnatelje je »z usposabljanjem, projekti, raziskavami in mednarodnim sodelovanjem na področju vzgoje in izobraževanja izboljšati vodenje in kakovost vrtcev in šol« (Šola za ravnatelje, 2016). Pri tem je šola za ravnatelje ustanovila raziskovalno skupino *Inštitut za vodenje v izobraževanju*, ki želi s svojim raziskovalnim delom prispevati k izboljšanju izobraževanja za ravnatelje ter učinkovitejšemu ravnateljevanju.

### 4.3. RAVNATELJ IN STILI VODENJA

Poleg tega, da mora biti ravnatelj ustrezno strokovno usposobljen in imeti primerne osebne lastnosti, je zelo pomembno tudi, kako ravna s svojimi sodelavci in to v različnih okoliščinah. Pri tem se kaže njegov stil vodenja, ki je, kot pravi Zupančičeva, »skupek vseh vedenj, ki jih vodja uporablja v določeni situaciji z namenom vplivati na njihove aktivnosti« (Zupančič, 2016). Zupančičeva pri tem omenja delitev vodenja na dve osnovni kategoriji, ki izhajata iz t.i. Ohio vodstvenega kvadrata:

- usmerjenost v organizacijo delovanja zaposlenih,
- usmerjenost v odnose z zaposlenimi.

Tako ločimo 4 stile vodenja:

Slika 8: Ohio vodstveni kvadrat

VISOKA USMERJENOST V ODNOSE	<u>DEMOKRATIČNO VODENJE</u>	<u>PREPRIČEVALNO VODENJE</u>
NIZKA USMERJENOST V ODNOSE	<u>VODENJE Z DELEGIRANJEM</u>	<u>AVTOKRATSKO VODENJE</u>
ODNOSI/ORGANIZIRANJE	NIZKA USMERJENOST V ORGANIZIRANJE	VISOKA USMERJENOST V ORGANIZIRANJE

Vir: Zupančič, 2016.

#### 4.3.1. AVTOKRATSKO VODENJE

Pri avtokratskem vodenju gre za visoko usmerjenost v organiziranje in nizko usmerjenost v odnose z zaposlenimi, kar pomeni, da daje ravnatelj, ki deluje v stilu avtokratskega vodenja, veliko natančnih navodil in postopkov za opravljanje nalog, načrtuje delovne naloge, vnaprej določa kontrolne točke in preverja rezultate. V odnosu do zaposlenih je zanj značilno, da veliko govori in malo posluša, na vprašanja odgovarja kratko in pogosto komunicira v pisni obliki. Ravnatelj z avtokratskim stilom vodenja naj bi bil učinkovit predvsem v kriznih situacijah, pri zelo zahtevnih nalogah, pri delu s sodelavci, ki imajo manj znanj in izkušenj, ter s sodelavci, ki so slabše motivirani. Kot manj učinkovit pa naj bi se izkazal pri sodelovanju z izkušenimi in sposobnimi sodelavci, ki jih lahko s svojim stilom vodenja demotivira (Zupančič, 2016).

#### 4.3.2. VODENJE Z DELEGIRANJEM

Za vodenje z delegiranjem je značilna nizka usmerjenost v organiziranje in nizka usmerjenost v odnose s sodelavci. Ravnatelj, ki pri vodenju uporablja stil z delegiranjem, določa cilje delovanja, jasno opredeli kriterije vrednotenja dela, sodelavcem pušča svobodo, da si sami izberejo način delovanja, pomaga z informacijami in podporo, sodelavcem izraža zaupanje v njihovo delo in skupaj z njimi ocenjuje delo in analizira rezultate. Učinkovitost takšnega stila vodenja se kaže predvsem v povečanju strokovnosti zaposlenih, razvoju stroke, povečanju motiviranosti zaposlenih in občutka pripadnosti, izboljšanju organizacijske kulture v izobraževalni ustanovi, optimalni uporabi kapacitet, sprejemanju boljših in hitrejših odločitev, večji učinkovitosti zaposlenih, boljših rezultatih dela, večjemu pregledu in tudi manjšem stresu za ravnatelja. Na drugi strani pa naj bi bil ravnatelj, ki delegira delovne naloge, manj učinkovit v kriznih situacijah in pri zelo strukturiranemu delu (Zupančič, 2016).

Zupančičeva dodaja, da mora ravnatelj, ki želi delegirati naloge, predvsem dobro poznati področja in tehnike delegiranja in razumeti človeško naravo. Namen delegiranja tudi ne sme biti izogibanje ravnatelja pri določenih nalogah, hkrati pa ravnatelj z delegiranjem nalog ne sme preobremeniti sodelavcev, ampak jih spodbujati k razvijanju strokovnosti, samostojnosti in k osebnotnemu razvoju.

#### 4.3.3. DEMOKRATIČNO VODENJE

Za demokratično vodenje je značilna nizka usmerjenost v organiziranje in visoka usmerjenost v odnose s sodelavci. Za ravnatelja z demokratičnim vodenjem je tako značilno, da zaposlene spodbuja k sodelovanju pri sprejemanju odločitev in pri ustvarjalnem reševanju problemov. Ravnatelj analizira situacije in zaposlenim svetuje, nudi pomoč pri reševanju problemov, upošteva predloge sodelavcev, ustvarja prijetno in ustvarjalno delovno vzdušje, odločitev sprejema vodja ali skupina. Učinkovitost takšnega ravnatelja se kaže pri ustvarjanju odgovornih in strokovnih sodelavcev, pri vlivanju samozavesti sodelavcem in pri njihovi motiviranosti ter učinkoviti porazdelitvi odločitev in odgovornosti. Neučinkovitost demokratičnega

vodenja pa naj bi se kazala pri delu z manj izkušenimi sodelavci in pri reševanju kriznih situacij (Zupančič, 2016).

#### 4.3.4. PREPRIČEVALNO VODENJE

Za prepričevalno vodenje je značilna visoka usmerjenost v organiziranje in visoka usmerjenost v odnose z zaposlenimi. Za vodenje ravnatelja, ki uporablja prepričevalen stil vodenja, je značilno, da sprejema odločitve, zaposlene navdušuje, jih spodbuja k opravljanju nalog in jim pri tem izraža zaupanje, nagraduje uspehe zaposlenih. Pri komuniciranju z zaposlenimi se postavlja v ospredje in želi biti vzor ostalim, veliko govori, poudarja svoje ideje, prepričanja in vrednote, spodbuja spraševanje in odgovarja ter preverja razumevanje. Tak stil vodenja je učinkovit, kadar zaposleni nimajo dovolj znanj in izkušenj ter zaradi tega potrebujejo vodenje in usmerjanje, če je vodja dejansko iskren in ne gre zgolj za manipuliranje s sodelavci in če spodbuja skupinsko delo. Neučinkovit pa, kadar so zaposleni dovolj izkušeni in samoiniciativni (Zupančič, 2016).

Koren v svojem delu govori o treh osnovnih stilih vodenja. Ti stili so avtorski, demokratični in t.i. *laissez-faire* stil vodenja. Pri tem ne gre toliko za to, kar neki vodja ima, temveč za to, kaj in kako stvari počne. Stil vodenja je torej način, s katerim vodja uveljavlja svojo moč in oblast ter kakšen odnos ima pri tem do ljudi, ki jih vodi (Koren, 2007).

Strokovnjaki, ki poskušajo določiti, kateri stil uporablja neki vodja, se navadno osredotočajo na to, ali je vodja bolj usmerjen na odnose, ljudi ali na naloge. Koren pojasnjuje, da naj bi se ravnatelji, ki so bolj usmerjeni k ljudem, v večji meri posvečali počutju zaposlenih in skrbeli za dobre delovne razmere in ne toliko za rezultate. Z drugimi besedami, na prvem mestu ni uspešnost šole, ki bi jo merili z natančnim zunanjim preverjanjem, ampak ustvarjanje ugodnih razmer za delo zaposlenih in delovanje šole. Koren na tem mestu dodaja, da za nobenega ravnatelja oziroma vodjo ni značilen le en stil vodenja, temveč se stili nenehno prepletajo in izmenjujejo, glede na dano situacijo, kot tudi glede na posameznike, ki jih je treba voditi (Koren, 2007).

Koren pojasnjuje, da so za današnje šolske sisteme značilni določeni standardi, normativi in zunanja preverjanja znanja, kar od ravnateljev zahteva, da šolo in njene zaposlene vodijo kot uradniki, ki delujejo v skladu s pravili in z uredbami.

Ravnatelji so tako mnogokrat prisiljeni uporabljati vsaj določeno mero avtorskega stila vodenja, saj jih v to, kot pojasnjuje Koren, silijo sistem financiranja, normativi, način zaposlovanja in potreba po redu, urniku. Dejansko že sama organiziranost šole v oddelke, razrede in natančno določeni kriteriji za napredovanje, spominjajo na tovarniško proizvodnjo, v kateri proizvodi napredujejo skozi določene faze, ki se končajo s kontrolo, preverjanjem. Enak proces je na neki način značilen tudi za šole, kjer učenci napredujejo iz razreda v razred, dokler ne pridejo do končne faze izobraževalnega procesa, kjer tudi njih čaka še končno preverjanje.

Da lahko v vzgojno-izobraževalnem zavodu opazimo značilnosti mehanskih organizacij, Korena ne preseneča. Ravnatelj je namreč zavezan delovati v skladu z zakonodajo, ki mu nalaga številne odgovornosti in tudi pristojnosti. Odgovornost ravnatelja je, da šolo vodi, nadzoruje njeno delovanje in skrbi za disciplino in ugled šole (Koren, 2007).

Za ravnatelja z avtokratskim stilom vodenja je značilno, da je sam na vrhu piramide. Moč in oblast sta v njegovih rokah, on sprejema odločitve, opredeljuje skupne cilje, odloča o sredstvih, oblikuje pravila, nadzira notranje in zunanje komuniciranje ter vrednoti napredek tako učiteljev kot učencev (Koren, 2007). Pri tem sta v ospredju močna povezanost in skladnost vseh v šoli. Ker je ravnatelj »glavni« in edini odgovoren, sta uspeh in ugled šole odvisna od njega; če je šola dobra, je to zato, ker ima dobrega ravnatelja.

Avtokratski stil vodenja šol je bil značilen v preteklosti medtem ko naj bi danes prevladoval demokratični stil vodenja. Demokratično vodenje temelji predvsem na sodelovanju, skupnem prizadevanju, medsebojnem zaupanju, komuniciranju, skupnem iskanju rešitev, pogovoru itd. Ravnatelj z demokratičnim stilom vodenja tako ne odloča sam, ampak sodeluje z ostalimi zaposlenimi, upošteva njihove predloge in mnenja, zaposlene spodbuja k skupnem odločanju in jim predaja tudi določena pooblastila in odgovornosti (Koren, 2007). Moč je tako razdeljena med več zaposlenimi v šoli ali celo med vse zaposlene. V šolah z demokratičnim stilom vodenja imajo učitelji navadno tudi svoje predstavnike v šolskih organih in komisijah, kar kaže na to, da želijo biti del odločanja. Če zaposleni aktivno sodelujejo pri sprejemanju odločitev, so se pripravljene tudi bolj potruditi pri svojem delu in izpeljati načrte, ki so jih soglasno sprejeli. V takšnih šolah naj bi bili zaposleni bolj zadovoljni, pa tudi ravnatelju z demokratičnim stilom vodenja naj bi bili bolj naklonjeni.

Koren ravnatelja z demokratičnim stilom vodenja opisuje kot prvega med enakimi. To pomeni, da se ravnatelj:

- odziva na potrebe in želje kolegov, razume jih, ker je bil dolgo sam učitelj,
- je bolj avtoriteta strokovnosti kot moči,
- zagotavlja formalne in neformalne pogoje za sodelovanje (Koren, 2007).

Koren omeni tudi, da demokratično vodenje ni vedno samo uspešno in idealno, kot se morda zdi na prvi pogled. Njegova slabost naj bi bila predvsem v tem, da je demokratično, skupinsko odločanje pogosto prepočasno, še posebej, če šola in njeni zaposleni za takšno odločanje niso dovolj zreli in nimajo dovolj izkušenj, časa in informacij. Slabost demokratičnega sistema je lahko tudi v tem, da so nekateri zaposleni bolj »glasni« in lažje stopijo v ospredje, medtem ko se drugi raje povlečejo nazaj tudi takrat, če se z nečim ne strinjajo in so morda celo bolj strokovno podkovani za odločanje o določenih vprašanjih (Koren, 2007).

Koren opozarja, da je tudi pri demokratičnem vodenju na koncu še vedno ravnatelj tisti, ki je najbolj odgovoren tudi do zunanjega okolja in mora zagovarjati vse sprejete odločitve, tudi tiste, ki jih ni sprejel sam ali se morda z njimi niti ni povsem strinjal, oziroma kot se je sam izrazil: »Ravnatelj ostaja odgovoren za skupne

odločitve in demokratičnost je že zato odvisna od njega; ko ga svobodomiselnost »mine«, pač vzpostavi avtorski stil« (Koren, 2007:44).

Mnogi avtorji danes omenjajo tudi t.i. *laissez-faire* stil vodenja, pri katerem vodja prepusti vajeti in zgolj opazuje, če vse poteka, kot je treba. Koren dopušča možnost, da morda ravnatelji občasno dejansko potrebujejo *laissez-faire* stil vodenja, predvsem takrat, ko šole ne more voditi, kot bi si jo dejansko želel, saj mora upoštevati tudi zunanje zahteve.

#### 4.4. RAZISKAVA O ZNAČILNOSTIH VODENJA V SLOVENSkih OSNOVNIH ŠOLAH

Raziskava je bila izvedena na šestih različno velikih slovenskih osnovnih šolah, v katerih so zaposleni trije ravnatelji in tri ravnateljice. Namen raziskave je bilo prepoznati značilnosti vodenja, ki se odražajo pri ravnateljih osnovnih šol, odkriti njihovo percepcijo vodenja, preučiti, kako vodenje ravnateljev zaznavajo njihovi zaposleni, analizirati, ali se značilnosti vodenja razlikujejo glede na spol vodje in velikost šole, ki jo vodijo, ter na podlagi teoretičnih značilnosti razvrstiti prevladujoče stile vodenja ravnateljev slovenskih osnovnih šol (Dolgan, 2012).

Vprašanja, zastavljena v omenjeni raziskavi, so tako bila: Kolikšen delež svojega časa in energije ravnatelji namenijo vodenju svojih zaposlenih? Kakšno je njihovo vodenje? Koliko odločitev delegirajo svojim podrejenim? Koliko komunicirajo s svojimi pomočniki in koliko z zaposlenimi? Kako poteka ta komunikacija? Kako občutijo vodenje učitelji? Kako ravnatelji motivirajo svoje zaposlene? Kako uveljavljajo svojo moč? Kako usklajujejo različne interese med učitelji in ustanoviteljem? Kako se pogajajo? Ali izpolnijo dano besedo?

Kot raziskovalna metoda so bili uporabljeni polstrukturirani intervjuji z ravnatelji, anketiranje zaposlenih in opazovanje dela ravnateljev. Anketne vprašalnike je izpolnilo 117 od 150 anketirancev, od tega 10 moških in 107 žensk. 76 sodelujočih je bilo starejših od 30 let, 41 pa mlajših. Večina anketiranih je imela višjo izobrazbo, 19 zaposlenih pa končano srednjo ali osnovno šolo. Od anketirancev je bilo 89 učiteljev, 6 svetovalnih delavcev in 22 drugih zaposlenih (Dolgan, 2012).

Rezultati raziskave so pokazali, da ravnatelji svoje vodenje vidijo predvsem kot demokratično, kar pomeni, da s svojimi sodelavci sodelujejo, jih spodbujajo k razmišljanju, upoštevajo njihova mnenja in predloge. Hkrati intervjuvani ravnatelji povedo, da je včasih potrebno uporabiti tudi bolj avtoritativen pristop, predvsem takrat, ko gre za izpolnjevanje zahtev ministrstva.

Na podlagi raziskave se da sklepati, da imajo ravnatelji osnovnih šol, ki so bile zajete v raziskavi, v osnovi podoben stil vodenja, razlike med njimi se kažejo zgolj v podrobnostih. Te razlike se kažejo kot odsev ravnateljevih osebnostnih lastnosti, glede na zaposlene, ki jih ravnatelj vodi, in glede na situacijo ali vrsto naloge, ki jo morajo zaposleni opraviti.

Kar se tiče značilnosti vodenja glede na velikost osnovne šole, je raziskava pokazala, da z učitelji najpogosteje sodelujeta ravnatelja dveh srednje velikih šol in ne dveh manjših šol, kot se je sprva predvidevalo. Pri vprašanju sodelovanja z zaposlenimi so štiri od šestih ravnateljev povedali, da najpogosteje sodelujejo s svojim pomočnikom in svetovalno službo, katerim delegirajo tudi največ nalog. Kot je povedal ravnatelj šole A: *»Vsakodnevno, in to večkrat na dan, komuniciram s svojima pomočnikoma in svetovalno službo. Ker v končni fazi, to so sodelavci, ki potem neposredno delajo z učitelji in učenci«* (Dolgan, 2012:17).

Raziskava je pokazala tudi, da ravnatelji v povprečju 29,6 odstotkov svojih dnevnih pogovorov opravijo s pomočniki, 52,1 odstotka komunikacije je namenjene učiteljem, 18,3 odstotka pa drugim zaposlenim. Pri tem večina komunikacije poteka ustno, nekaj preko elektronske pošte, oglasne deske ali telefona. Ravnatelji so povedali tudi, da večina komunikacije z zaposlenimi poteka v neformalni obliki, saj menijo, da tako gradijo boljši in pristnejši odnos s svojimi zaposlenimi.

Pri vprašanju, koliko in katere naloge ravnatelji delegirajo svojim zaposlenim, je raziskava pokazala, da ravnatelji delegirajo zelo različne naloge. Eden izmed ravnateljev je pri tem povedal, da delegira vse tiste naloge, *»ki jih lahko in ki jih tudi moram. Ker če bi hotel vse sam narediti, ne bi bilo od tega nič. Se pravi, vse tisto, kar je dnevno pomembno za dogajanje na šoli. Strateške odločitve pa seveda sprejemam sam. Večkrat sicer v posvetovanju z drugimi. Ampak zadnja beseda pa mora biti moja, saj v končni fazi sam kazensko in finančno odgovarjam za vse. Edini na šoli«* (Dolgan, 2012:19). Ravnateljici šol D in E pa sta povedali, da delegirata tiste naloge, za katere so zaposleni strokovno usposobljeni in s katerimi so že imeli predhodne izkušnje.

Na vprašanje, kako ravnatelji uveljavljajo svojo moč in kakšno vrsto moči najpogosteje uporabljajo, so večinoma odgovorili, da ne želijo nastopati s pozicije moči, ampak se raje poslužujejo pogovora, predvsem individualnega, in argumentov. Pri opazovanju ravnateljev pri delu se je pokazalo, da ravnatelji pri uveljavljanju svojih odločitev večinoma uporabljajo strokovno (37,5 odstotka) in referenčno moč (27,5 odstotka), uporabe moči pritiska je bilo zelo malo (2,5 odstotka), uporabe negativne moči pa sploh ni bilo zaznati. Rezultati raziskave so pokazali tudi, da so ravnatelji v 13,3 odstotka primerih uporabili moč nagrajevanja, v 19,2 odstotka primerih pa legitimno moč, čeprav so v intervjujih zagotavljali, da ne želijo uporabljati legitimne moči.

Eden izmed ciljev raziskave je bilo ugotoviti tudi, ali zaposleni v šoli ravnateljevo vodenje vidijo enako, kot ga vidijo ravnatelji sami. Pri tem se je vprašanje nanašalo predvsem na to, ali so ravnatelji kot vodje bolj usmerjeni k nalogam ali k ljudem. Večina ravnateljev je povedala, da je za uspešnost šole pomembno vzdrževati ugodno vzdušje - če je to dobro, bodo dobri tudi rezultati. Večina ravnateljev je tako zatrdila, da so enako usmerjeni k ljudem kot k nalogam.

Pri analizi anketnih vprašalnikov, ki so jih izpolnili zaposleni v šoli, se je pokazalo, da po njihovem mnenju ravnatelji niso pretirano usmerjeni ne k nalogam/rezultatom in ne k ljudem/odnosom. Se je pa pri analiziranju odgovorov, glede na spol

anketirancev, pokazalo, da ženske ravnateljice vidijo bolj usmerjenega k nalogam, kot ga vidijo anketiranci moškega spola, enako se je pokazalo tudi pri mlajših anketirancih v primerjavi s starejšimi.

V raziskavi so poskušali ugotoviti tudi, ali se pojavljajo razlike med videnjem vodenja ravnateljev med zaposlenimi na različnih delovnih mestih. Kar se tiče ocenjevanja ravnateljice usmerjenosti k nalogam, je analiza raziskave pokazala, da so najvišje povprečne ocene ravnateljcem podelili svetovalni delavci, sledijo učitelji in nazadnje ostali zaposleni. Svetovalni delavci torej menijo, da so ravnateljice usmerjene predvsem k nalogam, pri ocenjevanju usmerjenosti k ljudem pa ni bilo opaziti razlik glede na delovno mesto zaposlenih, ki so izpolnjevali ankete.

Če na kratko povzamemo, ravnateljice večinoma uporabljajo sodelovalni stil vodenja, svoje vodenje vidijo tako usmerjeno v naloge kot usmerjeno k ljudem, da se vodenje v določenih pogledih razlikuje glede na velikost šole, ne pa tudi glede na spol ravnateljice/ravnateljca ter da ravnateljice vidijo svoje vodenje drugače, kot ga vidijo njihovi zaposleni.

Prevladuje torej sodelovalni stil vodenja, ki temelji na zaupanju, upoštevanju mnenj in predlogov zaposlenih. Ravnateljice pri delu z novinci po potrebi uporabljajo tudi direktivni in mentorski stil vodenja.



## **5. ANALIZA IN PREDSTAVITEV REZULTATOV**

### **5.1. RAZISKAVA**

#### **5.1.1. HIPOTEZE**

V diplomski nalogi smo si zastavili naslednje hipoteze:

H1: V osnovni šoli X prevladuje demokratični stil vodenja.

H2: Zaposleni v osnovni šoli X so zadovoljni s stilom vodenja.

H3: Zaposleni v osnovni šoli X so vključeni v procese odločanja.

#### **5.1.2. METODOLOGIJA RAZISKAVE**

##### **RAZISKOVALNE METODE**

Raziskovalna metoda je bila anketni vprašalnik, ki smo ga razdelili zaposlenim na izbrani osnovni šoli X. Z anonimnim anketnim vprašalnikom smo želeli prikazati, kako zaposleni ocenjujejo svojo vodjo, torej ravnateljico. Poleg tega smo želeli ugotoviti, ali prevladuje demokratičen stil vodenja in ali so zaposleni v osnovni šoli vključeni v procese odločanja. Anketa je sestavljena iz treh delov vprašanj. Prvi del vprašanj zajema podatke o anketirancu, to so: spol, stopnja izobrazbe, starost in delovna doba v šoli. Drugi del zajema 19 vprašanj, kjer anketiranec izrazi svoje mnenje glede zadovoljstva s stilom vodenja. Tretji del vsebuje 12 vprašanj, ki se nanašajo na vključenost zaposlenih v proces odločanja.

Anketiranci so se za odgovore odločali glede na petstopenjsko Likertovo lestvico, kjer je pomen števil naslednji: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – večinoma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

##### **RAZISKOVALNI VZOREC**

V raziskavo so vključeni učitelji in tehnično osebje. Raziskava je potekala od 14. 3. do 1. 4. 2016. Razdeljenih je bilo 53 anketnih vprašalnikov, od tega je bilo vrnjenih 37.

### **5.2. REZULTATI RAZISKAVE**

Podatke, ki smo jih pridobili z anketiranjem, smo obdelali s pomočjo računalniškega programa SPSS in Microsoft Office Excel. V nadaljevanju so predstavljeni v obliki grafov in tabel. Najprej so prikazani demografski podatki, torej prvi del vprašanj, potem odgovori drugega sklopa in nazadnje še odgovori tretjega sklopa vprašanj anketnega vprašalnika.

### 5.3. OPIS PODATKOV

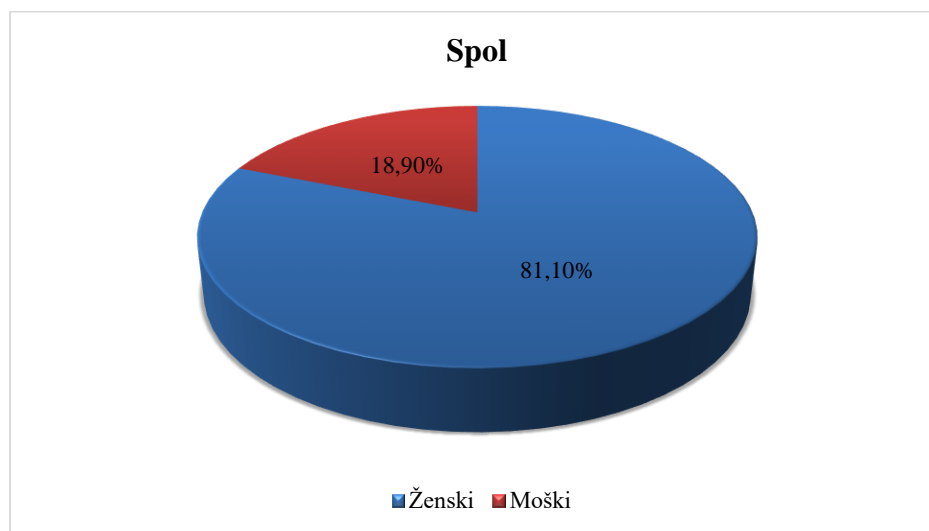
#### 5.3.1. PRVI DEL VPRAŠANJ - PODATKI O ANKETIRANCU

Vprašanje 1: Spol

Tabela 2: Spol

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Moški	7	18,9	18,9	18,9
Valid Ženska	30	81,1	81,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

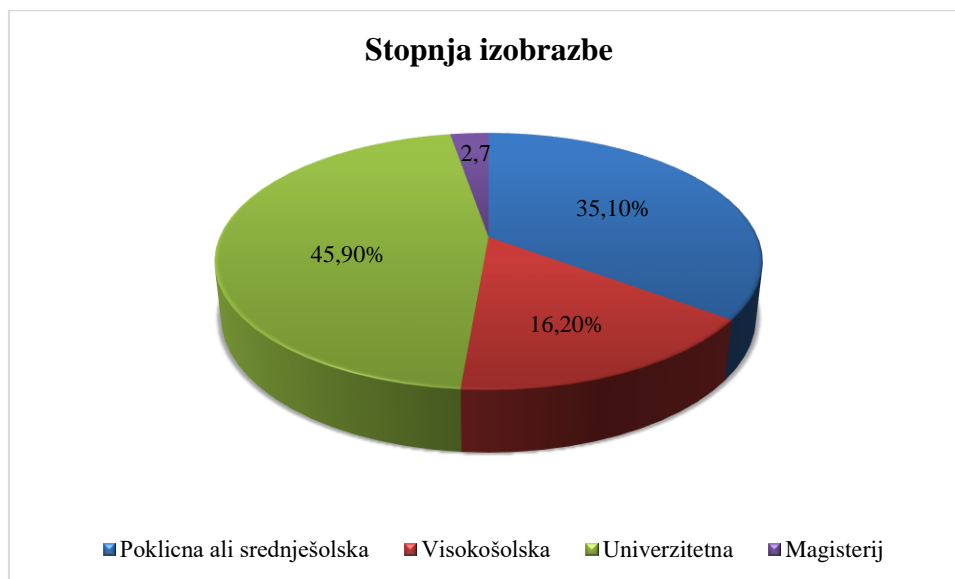
Grafikon 1: Spol



Na anketni vprašalnik je odgovorilo 37 zaposlenih. Od tega je 7 moških in 30 žensk.

**Vprašanje 2: Stopnja izobrazbe***Tabela 3: Stopnja izobrazbe*

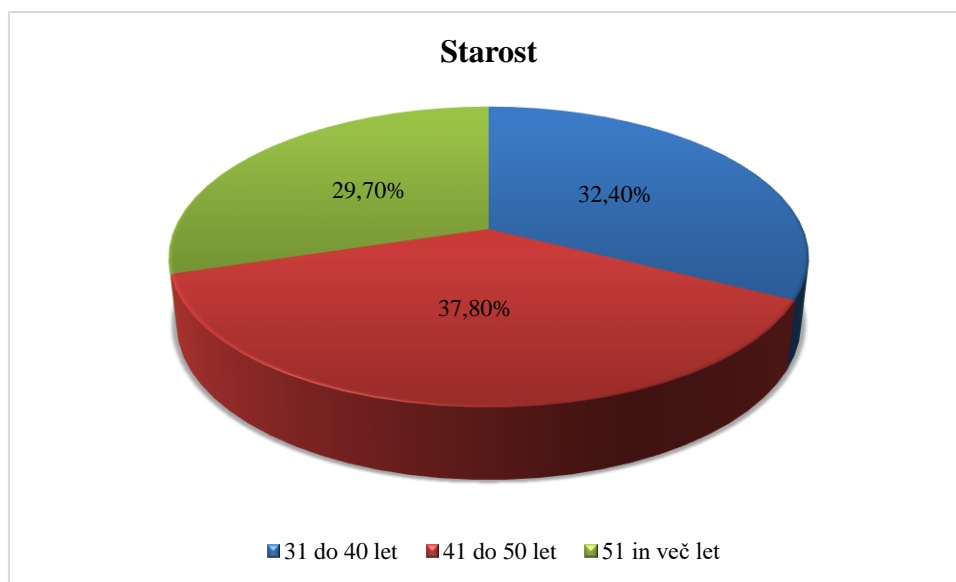
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Poklicna ali srednješolska	13	35,1	35,1	35,1
Visokošolska	6	16,2	16,2	51,4
Univerzitetna	17	45,9	45,9	97,3
Magisterij	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

*Grafikon 2: Stopnja izobrazbe*

Izobrazbena struktura anketirancev je bila naslednja: 35,1% zaposlenih ima poklicno ali srednješolsko izobrazbo, 16,2% jih ima visokošolsko izobrazbo, 45,9% jih ima univerzitetno izobrazbo in preostalih 2,7% jih ima magisterij.

**Vprašanje 3: Starost***Tabela 4: Starost*

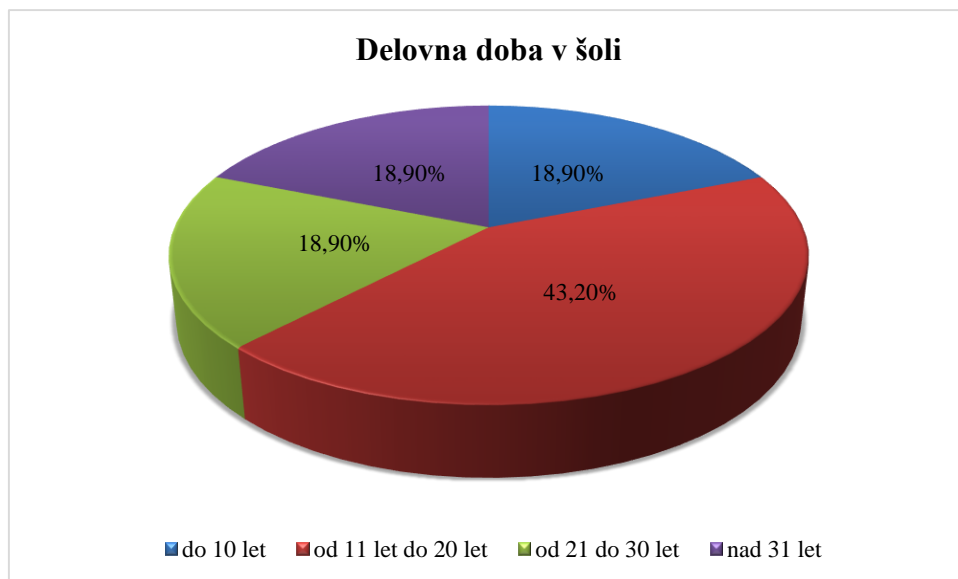
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 31 do 40 let	12	32,4	32,4	32,4
41 do 50 let	14	37,8	37,8	70,3
51 in več let	11	29,7	29,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

*Grafikon 3: Starost*

Najmlajši, ki so zaposleni v osnovni šoli X, so stari od 31 do 40 let in zavzemajo 32,4% zaposlenih. 37,8% zaposlenih je starih od 41 do 50 let, najmanj zaposlenih, torej preostalih 29,7%, pa je starih 51 let ali več.

**Vprašanje 4: Delovna doba v šoli***Tabela 5: Delovna doba v šoli*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
do 10 let	7	18,9	18,9	18,9
od 11 do 20 let	16	43,2	43,2	62,2
Valid od 21 do 30 let	7	18,9	18,9	81,1
nad 31 let	7	18,9	18,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

*Grafikon 4: Delovna doba v šoli*

Največ zaposlenih, 43,2%, je zaposlenih v šoli od 11 do 20 let. Ostale skupine, glede na delovno dobo, pa zavzemajo vsaka po 18,9% zaposlenih.

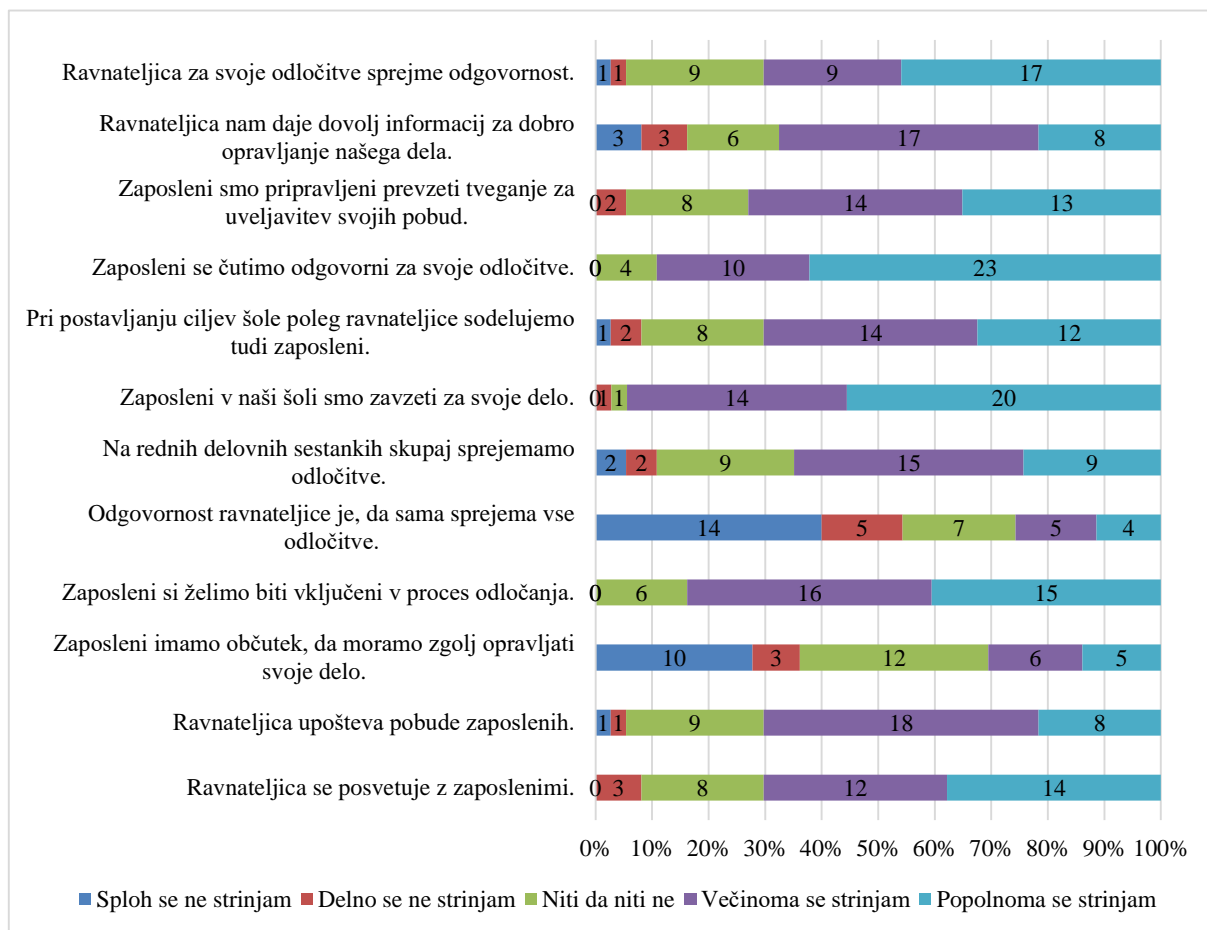
## 5.3.2. DRUGI DEL VPRAŠANJ - ZADOVOLJSTVO S STILOM VODENJA

Grafikon 5: Prikaz odgovorov drugega dela vprašanj



### 5.3.3. TRETJI DEL VPRAŠANJ - VKLJUČENOST V PROCES ODLOČANJA

Grafikon 6: Prikaz odgovorov tretjega dela vprašanj



## 5.4. PREVERJANJE HIPOTEZ

Statistično analizo smo naredili s programom SPSS 21. Hipoteze smo preverjali na osnovi t-testa in ugotavljali, ali obstajajo statistično značilne razlike med spremenljivkami.

**Hipoteza 1:** V osnovni šoli X prevladuje demokratični stil vodenja.

Za preverjanje prve hipoteze smo izbrali naslednja vprašanja iz anketnega vprašalnika:

1. Ravnateljica zaposlene seznanja s cilji organizacije.
2. Ravnateljica je pripravljena prisluhniti mojim predlogom in pobudam.
3. Ravnateljica upošteva pripombe svojih podrejenih.
4. Ravnateljica zna motivirati zaposlene.
5. Ravnateljica si prizadeva za dobre medsebojne odnose.
6. Ravnateljica se enako vede do vseh zaposlenih.
7. Ravnateljica dober delovni rezultat vedno opazi in pohvali.
8. Ravnateljica ustvarja pozitivno vzdušje na šoli.
9. Ravnateljica vpliva zaupanje.
10. Ravnateljica se posvetuje z zaposlenimi.
11. Ravnateljica upošteva pobude zaposlenih.
12. Na rednih delovnih sestankih skupaj sprejemamo odločitve.
13. Ravnateljica nam daje dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.

Vsa vprašanja kažejo na pozitiven odnos nadrejenega in zaposlenih v osnovni šoli. Višja ocena pomeni boljši odnos, posledično bolj demokratičen stil vodenja, nižja ocena pa pomeni bolj nedemokratičen stil vodenja. Mejo smo postavili pri oceni 3. Če je povprečna vrednost 3 ali več, je prisoten demokratičen stil vodenja v šoli.



Tabela 6: Rezultati preverjanja hipoteze 1 po zastavljenih vprašanjih

	N	Povprečje	Standardni odklon	Statistična značilnost (p)
Ravnateljica zaposlene seznanila s cilji organizacije.	37	4,03	0,87	0,000
Ravnateljica je pripravljena prisluhniti mojim predlogom in pobudam.	37	4,14	1,18	0,000
Ravnateljica upošteva pripombe svojih podrejenih.	37	3,78	0,89	0,000
Ravnateljica zna motivirati zaposlene.	37	3,84	1,09	0,000
Ravnateljica si prizadeva za dobre medsebojne odnose.	37	3,89	1,05	0,000
Ravnateljica se enako vede do vseh zaposlenih.	37	3,59	1,26	0,007
Ravnateljica dober delovni rezultat vedno opazi in pohvali.	36	3,92	1,03	0,000
Ravnateljica ustvarja pozitivno vzdušje na šoli.	37	3,59	1,17	0,004
Ravnateljica vpliva zaupanje.	37	3,76	1,14	0,000
Ravnateljica se posvetuje z zaposlenimi.	37	4,00	0,97	0,000
Ravnateljica upošteva pobude zaposlenih.	37	3,84	0,90	0,000
Na rednih delovnih sestankih skupaj sprejemamo odločitve.	37	3,73	1,07	0,000
Ravnateljica nam daje dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	37	3,65	1,16	0,002

S 13 vprašanji, indikatorji, smo preverili prvo hipotezo. Vse izračunane povprečne vrednosti so višje od hipotetične in vsi indikatorji so se izkazali za statistično značilne pri stopnji tveganja 5%. Za potrditev hipoteze 1 smo oblikovali novo spremenljivko, ki je izražena s povprečjem vseh merjenih indikatorjev.

Tabela 7: Rezultati testiranja hipoteze 1

	N	Povprečje	Standardni odklon	Statistična značilnost (p)
Hipoteza 1	37	3,83	0,17	0,000

Izračunano povprečje, ki znaša 3,83, je višje od hipotetične vrednosti 3, kar nakazuje na demokratičen stil vodenja v osnovni šoli. P-vrednost znaša 0,00, zato lahko rečemo, da je razlika statistično značilna in lahko prvo hipotezo potrdimo.

**Hipoteza 2:** Zaposleni v osnovni šoli X so zadovoljni s stilom vodenja.

Drugo hipotezo smo preverili z naslednjimi indikatorji:

1. Ravnateljica dobro vodi šolo.
2. Ravnateljica zaposlene seznanila s cilji organizacije.
3. Ravnateljica je pripravljena prisluhniti mojim predlogom in pobudam.
4. Ravnateljica upošteva pripombe svojih podrejenih.
5. Ravnateljica zna motivirati zaposlene.
6. Ravnateljica si prizadeva za dobre medsebojne odnose.
7. Ravnateljica se enako vede do vseh zaposlenih.
8. Ravnateljica dober delovni rezultat vedno opazi in pohvali.
9. Ravnateljica daje čutiti, kdo je podrejen in kdo nadrejen.
10. Ravnateljica odločitve sprejema sama (se ne posvetuje s sodelavci).
11. Ravnateljica je vzvišena.
12. Ravnateljica je nedostopna.
13. Ravnateljica ustvarja pozitivno vzdušje na šoli.
14. Ravnateljica prelega odgovornost na zaposlene, ko cilji niso doseženi.
15. Ravnateljica vliva zaupanje.
16. Ravnateljica vedno kontrolira opravljeno delo.
17. Ravnateljica zaposlene ocenjuje na podlagi delovnih rezultatov in sposobnosti.
18. Ravnateljica svojo avtoriteto gradi na moči, ki ji jo daje delovno mesto.
19. Zaposleni smo zadovoljni z načinom vodenja, ki ga ima ravnateljica.

Hipotetično povprečje smo določili pri oceni 3, torej, da se anketiranci v povprečju strinjajo z naštetimi trditvami.

Tabela 8: Rezultati testiranja hipoteze 2 po zastavljenih vprašanjih

	N	Povprečje	Standardni odklon	Statistična značilnost (p)
Ravnateljica dobro vodi šolo.	37	3,95	0,88	<b>0,000</b>
Ravnateljica zaposlene seznanila s cilji organizacije.	37	4,03	0,87	<b>0,000</b>
Ravnateljica je pripravljena prisluhniti mojim predlogom in pobudam.	37	4,14	1,18	<b>0,000</b>
Ravnateljica upošteva pripombe svojih podrejenih.	37	3,78	0,89	<b>0,000</b>
Ravnateljica zna motivirati zaposlene.	37	3,84	1,09	<b>0,000</b>
Ravnateljica si prizadeva za dobre medsebojne odnose.	37	3,89	1,05	<b>0,000</b>
Ravnateljica se enako vede do vseh zaposlenih.	37	3,59	1,26	<b>0,007</b>
Ravnateljica dober delovni rezultat vedno opazi in pohvali.	36	3,92	1,03	<b>0,000</b>
Ravnateljica daje čutiti, kdo je podrejen in kdo nadrejen.	37	3,92	1,16	<b>0,000</b>
Ravnateljica odločitve sprejema sama (se ne posvetuje s sodelavci).	37	3,14	1,18	<b>0,491</b>
Ravnateljica je vzvišena.	37	2,62	1,26	<b>0,075</b>
Ravnateljica je nedostopna.	37	2,16	1,39	<b>0,001</b>
Ravnateljica ustvarja pozitivno vzdušje na šoli.	37	3,59	1,17	<b>0,004</b>
Ravnateljica prelaga odgovornost na zaposlene, ko cilji niso doseženi.	35	3,29	1,05	<b>0,115</b>
Ravnateljica vliva zaupanje.	37	3,76	1,14	<b>0,000</b>
Ravnateljica vedno kontrolira opravljeno delo.	34	3,68	1,07	<b>0,001</b>
Ravnateljica zaposlene ocenjuje na podlagi delovnih rezultatov in sposobnosti.	36	3,94	1,09	<b>0,000</b>

Ravnateljica svojo avtoriteto gradi na moči, ki ji jo daje delovno mesto.	37	3,46	1,41	<b>0,055</b>
Zaposleni smo zadovoljni z načinom vodenja, ki ga ima ravnateljica.	37	3,59	1,34	<b>0,011</b>

Za preverjanje druge hipoteze smo uporabili celoten drugi del vprašanj iz anketnega vprašalnika. Od vseh 19 indikatorjev se jih je 15 izkazalo za statistično značilne pri stopnji tveganja 5%. Da bi hipotezo še potrdili, smo naredili novo spremenljivko, ki je izražena s povprečjem vseh merjenih indikatorjev.

*Tabela 9: Rezultati testiranja hipoteze 2*

	N	Povprečje	Standardni odklon	Statistična značilnost (p)
Hipoteza 2	37	3,59	0,50	<b>0,000</b>

Izračunano povprečje, ki znaša 3,59, je nad teoretično postavljeno vrednostjo 3. P-vrednost je 0,00, zato lahko rečemo, da obstajajo statistično značilne razlike. Torej lahko hipotezo »Zaposleni v osnovni šoli X so zadovoljni s stilom vodenja« potrdimo.

**Hipoteza 3:** Zaposleni v osnovni šoli X so vključeni v proces odločanja.

Tretjo hipotezo smo preverili z naslednjimi vprašanji anketnega vprašalnika:

1. Ravnateljica je pripravljen prisluhniti mojim predlogom in ponudbam.
2. Ravnateljica upošteva pripombe svojih podrejenih.
3. Ravnateljica si prizadeva za dobre medsebojne odnose.
4. Ravnateljica se enako vede do vseh zaposlenih.
5. Ravnateljica dober delovni rezultat vedno opazi in pohvali.
6. Ravnateljica odločitve sprejema sama (se ne posvetuje s sodelavci).
7. Ravnateljica je vzvišena.
8. Ravnateljica se posvetuje z zaposlenimi.
9. Ravnateljica upošteva pobude zaposlenih.
10. Zaposleni imamo občutek, da moramo zgolj opravljati svoje delo.
11. Na rednih delovnih sestankih skupaj sprejemamo odločitve.
12. Pri postavljanju ciljev šole poleg ravnateljice sodelujemo tudi zaposleni.
13. Zaposleni se čutimo odgovorni za svoje odločitve.

Hipotetično povprečje smo spet določili pri oceni 3, torej da se anketiranci v povprečju strinjajo z naštetimi trditvami.

Tabela 10: Rezultati testiranja hipoteze 3 po zastavljenih vprašanjih

	N	Povprečje	Standardni odklon	Statistična značilnost (p)
Ravnateljica je pripravljen prisluhniti mojim predlogom in ponudbam.	37	4,14	1,18	<b>0,000</b>
Ravnateljica upošteva pripombe svojih podrejenih.	37	3,78	0,89	<b>0,000</b>
Ravnateljica si prizadeva za dobre medsebojne odnose.	37	3,89	1,05	<b>0,000</b>
Ravnateljica se enako vede do vseh zaposlenih.	37	3,59	1,26	<b>0,007</b>
Ravnateljica dober delovni rezultat vedno opazi in pohvali.	36	3,92	1,03	<b>0,000</b>
Ravnateljica odločitve sprejema sama (se ne posvetuje s sodelavci).	37	3,14	1,18	<b>0,491</b>
Ravnateljica je vzvišena.	37	2,62	1,26	<b>0,075</b>
Ravnateljica se posvetuje z zaposlenimi.	37	4,00	0,97	<b>0,000</b>
Ravnateljica upošteva pobude zaposlenih.	37	3,84	0,90	<b>0,000</b>
Zaposleni imamo občutek, da moramo zgolj opravljati svoje delo.	36	2,81	1,39	<b>0,407</b>
Na rednih delovnih sestankih skupaj sprejemamo odločitve.	37	3,73	1,07	<b>0,000</b>
Pri postavljanju ciljev šole poleg ravnateljice sodelujemo tudi zaposleni.	37	3,92	1,01	<b>0,000</b>
Zaposleni se čutimo odgovorni za svoje odločitve.	37	4,51	0,69	<b>0,000</b>

S 13 vprašanji, indikatorji, smo preverili tretjo hipotezo. Vsi razen 3 indikatorjev so se izkazali za statistično značilne pri stopnji tveganja 5%. Za potrditev hipoteze 3 smo oblikovali novo spremenljivko, ki je izražena s povprečjem vseh merjenih indikatorjev za ta primer.

Tabela 11: Rezultati testiranja hipoteze 3

	N	Povprečje	Standardni odklon	Statistična značilnost (p)
Hipoteza 3	37	3,68	0,53	<b>0,001</b>

Izračunano povprečje, ki znaša 3,68, je nad teoretično postavljeno vrednostjo 3. P-vrednost je 0,001, zato lahko rečemo, da obstajajo statistično značilne razlike. Torej lahko hipotezo »Zaposleni v osnovni šoli X so vključeni v proces odločanja« potrdimo.

## 5.5. INTERPRETACIJA REZULTATOV

V raziskavi, ki smo jo izvedli na izbrani osnovni šoli, je sodelovalo 53 ljudi. Vrnjenih anket za raziskavo je bilo 37. Med anketiranci je bilo samo 18,90% moških, v osnovni šoli torej prevladuje med zaposlenimi ženski spol. Iz podatkov lahko ugotovimo, da ima največ zaposlenih univerzitetno izobrazbo, kar smo tudi predvidevali, glede na to, da je v šoli zaposlenih največ učiteljev. Starostno obdobje zaposlenih, ki prevladuje v šoli, je od 41 do 50 let in zajema 37,80% celotnega šolskega kolektiva. Pri vprašanju za opredelitev delovne dobe v šoli smo uporabili štiri možne odgovore: do 10 let, od 11 do 20 let, od 21 do 30 let in nad 31 let. Največ zaposlenih, 43,20%, se je umestilo v obdobje od 11 do 20 let. Več kot 20 let delovne dobe ima 37,8% zaposlenih v osnovni šoli in iz tega lahko sklepamo, da so to ljudje z izkušnjami, ki samozavestno opravljajo svoje delo.

V drugem delu anketnega vprašalnika so se vprašanja nanašala na zadovoljstvo zaposlenih s stilom vodenja na delu, v tretjem delu pa so vprašanja o tem, kako se zaposleni čutijo vključeni v proces odločanja. S pomočjo anketnega vprašalnika smo preverili tri zastavljene hipoteze. V obeh sklopih vprašanj so anketiranci v večini pozitivno ocenjevali svojega vodjo. Rezultati preverjanja prve hipoteze »V osnovni šoli X prevladuje demokratični stil vodenja« so pozitivni, to pomeni, da hipotezo na podlagi podatkov in opravljenega preizkusa lahko potrdimo. Glede na statistično značilnost indikatorjev, ki smo jih uporabili v raziskavi, smo potrdili tudi drugo hipotezo »Zaposleni v osnovni šoli X so zadovoljni s stilom vodenja«. Tretja hipoteza se je tudi izkazala za pravilno, tako lahko rečemo, da so zaposleni v osnovni šoli X vključeni v proces odločanja.

## 6. ZAKLJUČKI

Namen diplomske naloge je bil proučiti fenomen vodenja ter na podlagi raziskave ugotoviti, kakšen stil vodenja uporablja ravnateljica osnovne šole X. Tako smo pred izvedbo anketne raziskave postavili tri hipoteze:

- H1: V osnovni šoli X prevladuje demokratični stil vodenja.
- H2: Zaposleni v osnovni šoli X so zadovoljni s stilom vodenja.
- H3: Zaposleni v osnovni šoli X so vključeni v procese odločanja.

Rezultati raziskave so potrdili postavljeno hipotezo, torej, da ravnateljica pri svojem vodenju uporablja predvsem demokratičen stil vodenja. Dobljeni rezultat nas ni presenetil, saj je demokratični stil vodenja tisti, ki v zadnjem času prevladuje in ki velja za najuspešnejšega, saj se veliko pozornosti namenja zadovoljstvu zaposlenih in njihovemu aktivnemu sodelovanju pri oblikovanju skupne vizije organizacije in doseganju zastavljenih ciljev.

Potrdili smo tudi drugo hipotezo, ki pravi, da so zaposleni zadovoljni s stilom vodenja, ki ga uporablja ravnateljica, ter tretjo hipotezo, s katero smo predvidevali, da so zaposleni vključeni v procese odločanja. Glede na to, da pri vodenju osnovne šole X prevladuje demokratičen stil vodenja, nas tudi ne preseneča, da so zaposleni zadovoljni s stilom vodenja ravnateljice in z njenim odnosom do zaposlenih, ter da ravnateljica z zaposlenimi sodeluje, upošteva njihove predloge in jih vključuje v procese odločanja.

Kako neka organizacije deluje, kako se razvija, kako se v njej počutijo zaposleni in koliko tudi sami prispevajo k uspešnosti organizacije in k njenemu razvoju, je prav gotovo v veliki meri odvisno od vodje in njegovega stila vodenja.

V večjem delu sveta demokracija velja za vrednoto, ki jo treba spoštovati in ohranjati. Veliko se govori o demokratičnem sodelovanju, o etiki in morali ter o pravici, da se lahko posameznik osebno razvija in aktivno sodeluje pri krojenju sveta in družbe. Biti zraven, prispevati, sodelovati in prevzemati odgovornost ni le pravica, ampak mnogokrat zahtevana dolžnost. In ravno takšno demokratično sodelovanje se mora izražati tudi v vzgojno-izobraževalnem zavodu. Vzgojno-izobraževalni zavodi so namreč prostor v katerih se na eni strani odražajo širše družbene razmere, hkrati pa je to tudi ustanova, ki lahko z delovanjem, vplivom in z vzorom prispeva k družbenemu, kulturnemu in tudi gospodarskemu razvoju.

Vodenje vzgojno-izobraževalnega zavoda vsekakor ni lahka naloga. V šoli se namreč srečujejo učitelji, učenci, starši ter predstavniki družbenega in gospodarskega okolja. Od šole družba veliko pričakuje, kar pomeni, da veliko pričakuje tudi od posameznega ravnatelja. Ravnateljevo vodenje ima prav gotovo neposreden vpliv na delo in učinkovitost učiteljev ter na uspešnost učencev. Delo ravnatelja tako nikoli ne more biti omejeno le na upravljanje šole, temveč je njegova naloga nenehno skrbeti za kakovostno izobraževanje učencev in učiteljev ter vzgojo otrok in mladostnikov. Tako lahko govorimo o nenehnem prepletanju administrativnega in pedagoškega vodenja.

Ker je uspešnost šole v veliki meri odvisna od uspešnosti ravnatelja, je zelo pomembno, da so ravnatelji za svojo funkcijo primerno izobraženi in usposobljeni. Tako različne države razvijajo programe za profesionalni razvoj ravnateljev, v katerih se ravnatelji usposabljaajo tako za funkcijo vodje kot tudi za doseganje razvoja šole kot celote. Pri tem različni strokovnjaki ugotavljajo, da so za usposabljanje ravnateljev najprimernejši tisti programi, ki združujejo usposabljanje zunaj organizacije ter dejavnosti na delu (Erčulj, Brejc, 2008). Tako poleg teorije, predavanj, sodelovanjem v delavnicah ipd. ravnatelji svoje znanje uporabijo tudi v praksi, pri čemer jih spremlja in vodi izkušen strokovnjak. Tudi slovenski ravnatelji oziroma kandidati za ravnatelje se vključujejo v program za opravljanje izpita za ravnatelje, pri čemer pa ni potrebno, da imajo predhodne izkušnje z vodenjem. Ker program traja le eno leto, je še toliko pomembneje, da se ravnatelji po nastopu funkcije redno izobražujejo in kritično ocenjujejo svoje delo.

Ravnatelj se mora v teku svojega mandata izuriti v vodenju šole in njenih zaposlenih ter pri tem seveda uporabljati ustrezen stil vodenja. Kakšen bo njegov stil vodenja, je, kot smo že večkrat poudarili, odvisno tako od ravnateljevega značaja, kot tudi od zaposlenih, ki so si lahko med seboj zelo različni in se tako tudi različno odzivajo na posamezne stile vodenja. Prav gotovo noben ravnatelj ne uporablja zgolj enega stila vodenja. Določen stil vodenja sicer lahko prevladuje, vendar pa ravnatelj lahko, oziroma celo mora, občasno uporabiti tudi druge stile vodenja. Različne situacije in specifične razmere namreč zahtevajo različne pristope in stile vodenja, skupni cilj vsakršnega vodenja pa mora biti reševanje težav, sodelovanje, doseganje skupnih ciljev in vizij, ustvarjanje vzpodbudnega okolja za zaposlene, nudenje možnosti za osebni razvoj zaposlenih in razvoj organizacije.



## LITERATURA IN VIRI

- Antič, I. (2002). *Veliki svetovni biografski leksikon*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Anželj, D. (2001). *Management v policiji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Bernik, J., Kmet, J., Berginc, J., Mejaš, N., Pšeničny, V. (2000). *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Carnegie, D. in sodelavci (2013). *Postanite uspešen vodja. Kako dosegati zastavljene cilje in usmerjati ljudi*. Tržič: Učila International.
- Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Dolgan, K. (2012). *Značilnosti vodenja v slovenskih osnovnih šolah* (Magistrska naloga, Fakulteta za management Koper). Pridobljeno s: [ftp://www.ediplome.fm-kp.si/Dolgan\\_Katarina\\_20120802.pdf](ftp://www.ediplome.fm-kp.si/Dolgan_Katarina_20120802.pdf)
- Hočvar, M., Jaklič, M., Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja. Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
- Kolarič, Z., Črnak-Meglič, A., Vojnovič, M. (2002). *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Koren, A. (2007). *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management.
- Kovač, J., Mayer, J., Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kramar, M. (1995). *Ravnateljstva vloga pri načrtovanju in pripravi izobraževalno-vzgojnega procesa v šoli. V: Menedžment v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Možina S. in Merkač M. (1990): *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, S., Bernik, J., Merkač, M., Svetič, A. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Račnik, M. (2010). *Postani najboljši vodja*. Štore: Samozaložba M. Račnik.
- Rozman, R. in Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Tavčar, I. M. (2006). *Management in organizacije. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.

- Tavčar, I. M. (2000). *Razsežnosti managementa*. Skripta za podiplomski študij. Koper: Visoka šola za management.
- Todić, T. (2005). *Ravnatelj: pedagog in/ali manager* (Diplomska naloga, Fakulteta za družbene vede). Pridobljeno s: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Todic-Tanja.PDF>
- Varžič, A. (2014). *Vpliv stilov vodenja na motivacijo zaposlenih* (Magistrsko delo, Fakulteta za zdravstvene vede). Pridobljeno s: <https://dk.um.si/Iskanje.php?type=napredno&lang=slv&stl0=Avtor&niz0=Andrej+Varžič>

#### SEZNAM INTERNETNIH VIROV:

- Erčulj, J., Brejc M. (2008). *Spodbujanje profesionalnega razvoja ravnateljev za izboljševanje prakse vodenja. V: Vodenje v vzgoji in izobraževanju*. Pridobljeno s: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-E9PLVVIZ/>
- Kontaršak, K. A. (2016). *Splošne obveznosti in odgovornosti ravnatelja*. Pridobljeno s: <http://e-ravnatelj.si/organizacija-in-vodenje-zavoda/obveznosti-in-odgovornosti-ravnatelja/79-splosne-obveznosti-in-odgovornosti-ravnatelja>
- Šola za ravnatelje. Predstavitev (2016), Pridobljeno s: <http://www.solazaravnatelje.si/predstavitev/>
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja /ZOFVI/ (2016): Pridobljeno s: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO445> 49. Člen (pristojnosti ravnatelja)
- Zupančič, P. (2016). *Kako izbrati ustrezen stil vodenja*. Pridobljeno s: <http://e-ravnatelj.si/organizacija-in-vodenje-zavoda/vodenje-in-komunikacija/91-kako-izbrati-ustrezen-stil-vodenja>

## PRILOGE

### Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem izredni študent dodiplomskega študija na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede Kranj, in pripravljam diplomsko nalogo z naslovom »**Stil vodenja v osnovni šoli X**«.

Prosil bi vas za sodelovanje pri izpolnitvi anketnega vprašalnika, ki mi bo v pomoč pri opredelitvi stila vodenja v vaši šoli.

Anketa je anonimna, uporabljena pa bo za potrebe diplomske naloge. Anketo rešujete tako, da obkrožite ustrezen odgovor oz. oceno.

Za sodelovanje se vam zahvaljujem in vas lepo pozdravljam,  
Davor Jovanovič

### **PRVI DEL VPRAŠANJ - podatki o anketirancu**

Obkrožite ustrezen odgovor!

#### **1. Spol**

- Moški
- Ženska

#### **2. Stopnja izobrazbe**

- Poklicna ali srednješolska
- Visokošolska
- Univerzitetna
- Magisterij
- Doktorat

#### **3. Starost**

- 21 do 30 let
- 31 do 40 let
- 41 do 50 let
- 51 in več let

#### **4. Delovna doba v šoli**

- do 10 let
- od 11 do 20 let
- od 21 do 30 let
- nad 31 let

**DRUGI DEL VPRAŠANJ - zadovoljstvo s stilom vodenja**

Obkrožite oceno!

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam

Ravnateljica dobro vodi šolo.	1	2	3	4	5
Ravnateljica zaposlene sezname s cilji organizacije.	1	2	3	4	5
Ravnateljica je pripravljen prisluhniti mojim predlogom in pobudam.	1	2	3	4	5
Ravnateljica upošteva pripombe svojih podrejenih.	1	2	3	4	5
Ravnateljica zna motivirati zaposlene.	1	2	3	4	5
Ravnateljica si prizadeva za dobre medsebojne odnose.	1	2	3	4	5
Ravnateljica se enako vede do vseh zaposlenih.	1	2	3	4	5
Ravnateljica dober delovni rezultat vedno opazi in pohvali.	1	2	3	4	5
Ravnateljica daje čutiti, kdo je podrejen in kdo nadrejen.	1	2	3	4	5
Ravnateljica odločitve sprejema sama (se ne posvetuje s sodelavci).	1	2	3	4	5
Ravnateljica je vzvišena.	1	2	3	4	5
Ravnateljica je nedostopna.	1	2	3	4	5
Ravnateljica ustvarja pozitivno vzdušje na šoli.	1	2	3	4	5
Ravnateljica prelega odgovornost na zaposlene, ko cilji niso doseženi.	1	2	3	4	5
Ravnateljica vliva zaupanje.	1	2	3	4	5
Ravnateljica vedno kontrolira opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Ravnateljica zaposlene ocenjuje na podlagi delovnih rezultatov in sposobnosti.	1	2	3	4	5
Ravnateljica svojo avtoriteto gradi na moči, ki ji jo daje delovno mesto.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo zadovoljni z načinom vodenja, ki ga ima ravnateljica.	1	2	3	4	5

**TRETJI DEL VPRAŠANJ - vključenost v proces odločanja**

Obkrožite oceno!

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam

Ravnateljica se posvetuje z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Ravnateljica upošteva pobude zaposlenih.	1	2	3	4	5
Zaposleni imamo občutek, da moramo zgolj opravljati svoje delo.	1	2	3	4	5

Zaposleni si želimo biti vključeni v proces odločanja.	1	2	3	4	5
Odgovornost ravnateljice je, da sama sprejema vse odločitve.	1	2	3	4	5
Na rednih delovnih sestankih skupaj sprejemamo odločitve.	1	2	3	4	5
Zaposleni v naši šoli smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4	5
Pri postavljanju ciljev šole poleg ravnateljice sodelujemo tudi zaposleni.	1	2	3	4	5
Zaposleni se čutimo odgovorni za svoje odločitve.	1	2	3	4	5
Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.	1	2	3	4	5
Ravnateljica nam daje dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
Ravnateljica za svoje odločitve sprejme odgovornost.	1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje!

## KAZALO SLIK

Slika 1: Stili vodenja po Tannenbaumu in Schmidt	8
Slika 2: Ohio vodstveni kvadrat	10
Slika 3: Kontinuum avtokratsko-demokratskega vodenja	15
Slika 4: Likertov »sistem 4« vodenja	16
Slika 5: Blake in Mouton model vodenja - vedenjska mreža	17
Slika 6: Osnovni stili vodenja po Reddinu	18
Slika 7: Model stilov vodenja Herseyja in Blancharda	19

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava med tradicionalnim in sodobnim pojmovanjem vodenja	6
Tabela 2: Spol	37
Tabela 3: Stopnja izobrazbe	38
Tabela 4: Starost	39
Tabela 5: Delovna doba v šoli	40
Tabela 6: Rezultati preverjanja hipoteze 1 po zastavljenih vprašanjih	44
Tabela 7: Rezultati testiranja hipoteze 1	45
Tabela 8: Rezultati testiranja hipoteze 2 po zastavljenih vprašanjih	46
Tabela 9: Rezultati testiranja hipoteze 2	47
Tabela 10: Rezultati testiranja hipoteze 3 po zastavljenih vprašanjih	48
Tabela 11: Rezultati testiranja hipoteze 3	49

## KAZALO GRAFOV

Grafikon 1: Spol.....	37
Grafikon 2: Stopnja izobrazbe .....	38
Grafikon 3: Starost .....	39
Grafikon 4: Delovna doba v šoli.....	40
Grafikon 5: Prikaz odgovorov drugega dela vprašanj .....	41
Grafikon 6: Prikaz odgovorov tretjega dela vprašanj.....	42