

Vloga vodje pri doseganju pozitivne klime

Claudia Rabuza

Osnovna šola Hruševac Šentjur

Vili Kotnik

1. osnovna šola Žalec

Natalia Gorenc

Osnovna šola Elvire Vatovec Prade

Boštjan Kališnik

Osnovna šola Staneta Žagarja Lipnica

Vpliv vodje je porazdeljen na različna področja, ki so v njegovi domeni, mi pa smo si, v okviru projektnega dela (šri), izbrali tisto, ki ostaja v nekakšni sivem območju, saj zanj rado zmanjka časa – tj. klima, pozitivna klima. Po prebrani literaturi smo spoznali, da je vodja pri ustvarjanju pozitivne klime v zavodu res ključni agens. In tako smo fokus svoje raziskave obrnili h korelaciji *vodja – pozitivna klima* (zanimalo nas je, kako in za koga je ta povezava pomembna, kaj lahko zavodu prispeva, ali jo lahko namensko spodbujamo in kako). Odločili smo se za izvedbo anonimne ankete med zaposlenimi v naših zavodih, nato pa smo anketni vprašalnik preoblikovali še v intervju za vodstvene kadre. Na podlagi prejetih odgovorov smo lahko opravili primerjalno analizo za izbrana področja, in sicer: organiziranost, medsebojni odnosi, komuniciranje, nagrajevanje, karierni razvoj, način vodenja in splošno počutje v zavodih. Izkazalo se je, da zgolj na področju medsebojnih odnosov ni treba določiti smernic za izboljšave, na preostalih pa so se, sodeč po odgovorih, mnjenja zaposlenih in vodstva mestoma razhajala, zato smo izoblikovali predloge za izboljšave, ki so prejkone izhodišče za razmislek in iskanje nadaljnjih rešitev.

Ključne besede: ravnatelj, (pedagoški) vodja, vodenje, klima, zavod

Iz literature ...

Pri domačih in tujih avtorjih (Kranjc 2020; Kavčič 1994; Drucker 2020; Glasser 1994; Musek Lešnik 2006; Lipičnik 1998; Covey 2009) je bilo doslej zaslediti že veliko definicij organizacijske klime, nas pa je zanimala zgolj kot izhodišče, s pomočjo katerega bi opredelili pomen njenega merjenja.

Če naštejemo samo tiste, ki so se nam z vidika naše projektne

naloge zdele pomembne, potem bi zagotovo morali omeniti Kavčiča (1994, 191), ki v svojem delu, katerega tema je organizacijska kultura, opredeljuje tudi klimo in jo enači s pojmom organizacijskega vzdušja. Ugotavlja, da je to tista vrsta značilnosti, ki kaže na zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela, in zaradi njih se organizacije med seboj razlikujejo, saj so po njegovem razmeroma trajne in vplivajo na vedenje zaposlenih v kolektivih. Tudi Lipičnik (1998, 73) termin organizacijske klime opredeljuje podobno in dodaja, da je ta posledica znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti in da prav tako vpliva na vedenje in zmožnosti zaposlenih.

Že Gilmer (1969) omenja, da so vodilni v manjših kolektivih pogostejše v stiku z zaposlenimi, zato lažje spremljajo njihovo počutje, v kolektivih z več zaposlenimi pa je to težje, zato predlaga, da bi vsaj enkrat na leto opravili raziskavo o tem, kakšna je klima v organizaciji. Torej tudi vloga ravnatelja pri ustvarjanju klime ni zanemarljiva, čeprav je le ena od (по siок) dvanajstih dimenzij, ki vplivajo nanjo; nobena izmed njih namreč ni neodvisna od vodje.

Altman (2000) ugotavlja, da merjenje organizacijske klime pri naša koristi z vidika komunikacije, ki vodi omogoča, da pride do informacij, ki jih potrebuje; gre za način proaktivnega vodenja, na osnovi katerega je lažje voditi zaposlene in upravljati z delovnim okoljem. Prevzemanje odgovornosti za komuniciranje in odločitve pri učinkovitem vodji izpostavlja tudi Drucker (2020, 9), saj poudari pomen postavljanja pravih vprašanj, delegiranja nalog, osredotočanja na priložnosti (in ne na probleme), razvijanja akcijskih načrtov, vodenja produktivnih sestankov in rabe prve osebe množine (*mi* namesto *jaz*).

Drucker (2005 po Plešnik 2020, 33) opozarja, da mora vodja najprej znati voditi sebe, šele nato svojo organizacijo. Večina knjig o menedžmentu se namreč osredotoča na vodenje drugih ljudi, vendar ni mogoče voditi drugih, če najprej ne vodiš sebe. Zato je za vodjo, ki si želi biti učinkovit, pomembno, da se uči od bolj izkušenih. Najlažje se je učiti od drugih, bodisi iz primerov dobrih praks (vsak vzame tisto, kar se mu zdi primerno) bodisi iz njihovih napak. Ni vse najnovejše tudi najboljše, tako kot vse staro ni za na odpad. Plešnik (2020, 93) definira učinkovitega vodstvenega delavca kot človeka, ki nikoli ne graja, ne obsoja, ne podcenjuje, ne žali ali kako drugače prizadene sodelavca. Učinkovit vodstveni delavec ne zamuja v službo, tam je raje malo pred začetkom delovnega časa, prav tako pa ne odhaja domov prej. Poleg tega nima navade, da bi delo iz pisarne nosil domov. Nikoli ne izgubi živcev

ali potrpljenja. Izogiba se pisarniškim govoricam, raje se ustavi, pozorno opazuje in prisluhne dogajanju okoli sebe. »Ravnatelj v izobraževanju pa se sploh razlikuje od vodij v drugih organizacijah tudi po svoji usmerjenosti in odgovornosti, da se osredotoči na učenje. Čas zahteva nenehno, hitro učenje in takojšnjo uporabo novega znanja. Znanje je hkrati osnova funkcionalne učinkovitosti in konkurenčnosti posameznika, skupine in organizacije. Zato mora biti ravnatelj zelo zainteresiran za pravočasno odkrivanje ustreznega znanja zase in za sodelavce ter poskrbeti za njegovo kakovostno implementacijo v delovni proces.« (Plešnik 2020, 115)

Kranjc v svojem delu poudarja pomen kakovostne komunikacije, ki se prav tako nanaša na klimo, in pravi: »Dobri medsebojni odnosi in kakovostna komunikacija so ključni za dobro klimo. Prvi vidik komunikacije se nanaša na informiranost. Zato smo pozorni, kakšen je proces vzajemnega informiranja in kako so dostopne pomembne informacije. Drugi vidik komunikacije pa se nanaša na kakovosten pogovor: zmožnost prisluhniti si, se ustrezno odzvati in biti zmožen dialoga« (Kranjc 2020, 17), »zelo verjetno je, da bo podporna šolska klima spodbudila timsko delo in komunikacijo znotraj sodelovalnega okolja« (str. 11).

Pomena odnosov ne podcenjuje niti Račnik (2010, 144), saj pravi, da so za odnose znotraj timov najprej odgovorni vodje. Vodje imajo lahko, kar zadeva kakovostno opravljanje dela in vedenje do drugih, le takšne podrejene, kakršni so sami. Siten vodja ima sitne podrejene, jezen vodja jezne podrejene, nediscipliniran pa nedisciplinirane zaposlene.

Ko govorimo o spreminjanju organizacijske klime, Lipičnik (1998, 73) trdi, da spreminjanje klime vpliva na spremenjeno doživljanje določenih situacij. Pri tem navaja, da obstajajo trije načini spreminjanja klime, in sicer: nenadzorovano, z navodili in dekreti ter z akcijo. Čeprav v nadaljevanju pravi, da se klima največkrat spreminja nenadzorovano, pa spreminjanje vendarle ni naključno, saj je posledica vplivov iz okolja. Drugi način – spreminjanje klime z navodili in dekreti – je učinkovit le deloma, saj so ti predpisani in pogosto neživljenjski. Pri tretjem načinu pa je treba veliko energije vložiti v pojasnjevanje, prepričevanje in dokazovanje, pri tem pa pogosto naletimo na težave, saj zaposleni običajno niso pripravljeni takoj sprejeti sprememb, zato jih je treba nanje najprej pripraviti. In tu pride po mnenju številnih avtorjev do izraza vloga vodje, če mu zaposleni verjamejo in zaupajo.

Razmišljanje, ki pritrjuje dejstvu, da je bistvo vodenja vpliv in ne moč, je podaril tudi Gardner (1993, 103), saj meni, da je za po-

čutje posameznika, ki deluje znotraj neke skupine, prisila popolnoma neučinkovita. Trdi, da pritisk na zaposlene ni več potreben, če zna vodja ljudem pomagati pri dojemanju dejstva, da s sodelovanjem lahko zadovoljijo tako osebne kot skupne potrebe. Ob tem pa kot temeljno vodilo znova poudarja osebni zgled. Pri tem ne smemo pozabiti, da je za dobro počutje in občutek pripadnosti pomembno, da zaposleni čutijo soudeleženo na praktično vseh področjih delovanja organizacije, tako osebno kot poklicno.

Na spletni strani IPSOS (Musek Lešnik 2014) zasledimo, da igrajo pri vrednotenju organizacijske klime pomembno vlogo organizacijske prakse, kot so poudarjanje demokratičnega vodenja, velika podpora zaposlenim, stimulatívno nagrajevanje, spodbujanje izražanja različnih mnenj in podobno. A tudi pri tem pride do izraza subjektivni vidik organizacijske klime: vsakršna nova praksa, s katero želi vodstvo pozitivno vplivati na klimo, postane realnost za zaposlene šele takrat, ko jo sami zaznajo kot realnost. Težave pa nastopijo, če vodstvo v poskusih, da bi »izboljšalo« klimo, uvaja različne novosti in jih potem, ker ni hitrih rezultatov, kakršne je pričakovalo, brezglavo opušča in išče nove rešitve, še preden se imajo prve med zaposlenimi možnost »prijeti« in vplivati na njihovo delo. Takšno ravnanje namesto zelenih učinkov pri zaposlenih zbuja občutek kaosa in niti najmanj ne prispeva k stabilni klimi in/ali občutku varnosti.

Mikek (2015, 105) dodaja, da so za zadovoljstvo zaposlenih pomembne različne dimenzije klime:

- *Pooblastila* – če zaposleni čutijo, da sodelujejo pri odločanju, to pozitivno vpliva na zadovoljstvo.
- *Podpora in druženje* – občutenje toplih, prijateljskih odnosov s sodelavci in podpore zmanjšuje negativni stres in vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu.
- *Profesionalni interes* – občutek zaposlenih, da se lahko izobražujejo in med seboj delijo znanje in izkušnje, pozitivno vpliva na zadovoljstvo.
- *Usklajenost med cilji in viri* – če so cilji in sredstva, s katerimi jih je mogoče doseči, v skladu z možnostmi in željami zaposlenih in organizacije, to pripomore k večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu.
- *Delovni pritiski* – doživljanje pritiskov na delovnem mestu je povezano z doživljanjem stresa, kar navadno pomeni manjše zadovoljstvo.

Mikek (2015, 107) navaja, da je

V zvezi z naštetimi dimenzijami je treba opozoriti tudi, da igra »ugodna« organizacijska klima pomembno vlogo pri lajšanju doživljanja delovnega stresa. Vzroki tega stresa se velikokrat nanašajo na širše dejavnike življenja v organizaciji (težave pri prilagajanju spremembam; nizka podpora vodstva; skrhani medosebni odnosi; malo soodločanja o delu ipd.), vključno s klimo. Zaposleni, ki doživljajo visoko stopnjo stresa pri delu, ga izražajo v svojih stikih z uporabniki. S tega vidika »ugodna« klima kot »reduktor« stresa pomembno vpliva na zaznave uporabnikov o organizaciji in na njihovo zadovoljstvo.

Gossenova in Andersonova (1996, 26–27) v svojem delu o ustvarjanju razmer za dobro šolo govorita o tem, da so vodje odgovorni za to, da spodbujajo ozračje sodelovanja, ustvarjalnosti in kakovostnega dela; obenem pa trdita, da se odgovornost vodje konča tam, kjer zaposleni tovrstne klime v kolektivu nočejo ali si je ne želijo izrabiti. Takšno stališče je pomembno zlasti pri samoevalvaciji vodje. Tega dejstva se zavedamo tudi pisci pričujočega članka in se ne slepimo, da ima ravnatelj ob tem, ko si prizadeva za pozitivno klimo, v roki »čarobno paličico«, s katero bo svoj trud lahko uresničil. Z zavedanjem, da je naredil vse, kar je z vidika ustvarjanja pozitivne klime lahko, se razbremenijo odgovornosti za morebitne neprijetne situacije, zato se tudi manj vpleta v delo zaposlenih, kar botruje nastanku razmer, ki omogočajo samoevalvacijo vseh deležnikov. Prav tako je pomembno zavedanje, da pri uvajanju sprememb prvotna zagnanost postopoma popušča. Gossenova in Andersonova še pravita, da je takrat morda primeren čas, da zaposlenim ponudijo več različnih učnih možnosti, med katerimi je zagotovo izobraževanje pod vodstvom gostujočega strokovnjaka. Sklicujeta se na priznano kontrolno teorijo, ki jo je uvedel William Glasser (1994) in povzemata naslednjo misel (Gossen in Anderson 1996, 184): »Prva dolžnost ravnateljev kakovostne šole je to, da morajo biti posebej pozorni na načine, kako poklicno in osebno spodbujati in podpirati učitelje ter jim pomagati, da bodo preskusili nove zamisli.« V istem delu avtorici govorita še o tem, da je za dobro počutje ljudi v kolektivu pomembno določiti vloge; vsak član kolektiva mora natančno vedeti, kaj je njegovo delo.

Covey (2009) se v svojem delu, ki ga posveča novemu pristopu k vodenju in je namenjeno predvsem vodilnim v podjetjih, močno posveča tudi takim odnosom v kolektivu, ki pripomorejo k pozi-

tivni klimi, saj je njegovo vodilo »voditi ljudi tako, da bi dosegli neverjetno«. Meni, da je pravo vodenje po načelu vzpostavljanja medsebojnega zaupanja, tako med vodjo in zaposlenimi kot med samimi zaposlenimi, kar je dolgotrajen proces. Pri tem poudarja, da je najpomembnejša vrlina vodje vztrajnost, in to ponazori z zanimivo prispodobo za vzpostavljanje odnosov v kolektivu, ko ga primerja z gojenjem vrtnih rastlin, ki za rast potrebujejo primeren prst, sejanje, kultiviranje, pletje, zalivanje, kar sčasoma pripelje do dobrega pridelka. Tovrstno razmišljanje in pozitiven odnos do zaposlenih morata biti v središču načina vodenja in celotne organizacije. Poskus manipuliranja z ljudmi in taktika prisile, začinjena z lastnim slabim zgledom, sčasoma pripelje do neuspeha. Zgolj deklarativno razглаšanje dobrih namenov, ne da bi med ljudmi vladalo zaupanje, ne more biti temelj dobrih odnosov. Vse to Covey (2009) povezuje v štiri ravni in štiri načela vodenja, ki potekajo od znotraj navzven:

- *osebno zaupanje* se izraža v odnosu s samim sabo;
- *medosebno zaupanje* je odraz mojega odnosa in interakcije z drugimi;
- *vodstveno opolnomočenje* je odraz moje odgovornosti, da delo opravim skupaj z drugimi;
- *organizacijska uskladitev* pa se kaže v sposobnosti organizirati kader, ga izobraževati, ustvarjati time, reševati težave, ustvarjati strategije in sistem.

Covey pri tem opozarja, da se gradnja zaupanja začne na osebni ravni in temelji na značaju zaposlenih in njihovih kompetencah. Na medosebni ravni pa je pomembno, da si ljudje med seboj zaupajo, saj tako uživajo v sproščeni in iskreni komunikaciji, empatiji, sinergiji in produktivni soodvisnosti. Skratka, medsebojno zaupanje je temelj uspeha ali neuspeha na vseh področjih človekovega delovanja. Dobrega vodjo, ki lahko gradi dobre odnose v kolektivu, Covey (2009, 52) opredeli s pomočjo osmih značilnosti:

- Se nenehno uči (izobražuje).
- Je storilnostno usmerjen.
- Izžareva pozitivno energijo.
- Verjame v ljudi.
- Živi uravnoteženo življenje.
- Na življenje gleda kot na pustolovščino.
- Deluje povezovalno.

- Redno gradi na štirih dimenzijah človekove osebnosti (telesni, miselni, čustveni, duhovni).

Ruparjeva (2003, 67) izpostavi pomen učiteljeve in ravnateljeve avtonomnosti, ob tem pa opozori na spremenjeno ravnateljevo vlogo, ki se je iz klasične, tj. nadzorne, prelevila v podporno.

Jakopec (2007, 10–11) opozarja, da postaja pri ravnanju z ljudmi v organizaciji vedno bolj pomembno in nujno, da menedžment deluje tako, da prepoznava in razvija talente, ob tem pa se zaveda, da je človek najdragocenejša zmožnost (sredstvo) organizacije, saj so sodelavci temeljni pogoj za obstoj in delovanje vsake organizacije, zato jih morajo vodilni postaviti na prvo mesto in jim zagotoviti dostojanstvo, kakršno jim pripada; zaposleni se bodo pri delu angažirali le, če bodo deležni posebne pozornosti in spoštovanja. Adair (1998 v Jakopec 2007, 32) poudari, da brez motivacije ne moremo uspešno opraviti ničesar in zadovoljiti svojih potreb; motivacija je torej pomembna za delo, saj morajo posamezniki dobiti občutek, da jim delo pomeni izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ glede na njihove zmožnosti, tako da prevzemajo odgovornost za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije. Adair (1998 v Jakopec 2007) celo trdi, da bomo z motiviranjem zaposlenih dosegli odlično in ne samo zadostnega zadovoljstva, če bo vsak posameznik v organizaciji:

- imel občutek, da je pri delu, ki ga opravlja, dosegel tudi osebne cilje, in občutek, da prispeva k skupnemu doseganju zastavljenih ciljev;
- imel občutek, da mu je delo v izziv in da od njega glede na njegove zmožnosti zahtevajo najboljše in največ;
- prejel priznanje za svoje dosežke;
- imel nadzor nad tistimi vidiki svojega dela, ki so mu bili določeni, in
- se bo lahko razvijal in napredoval na izkustvenem in strokovnem področju.

Zadovoljstvo vsakogar na profesionalnem področju je osnova in gonilna sila, ki posameznike motivira in spodbuja k delovanju pri uresničevanju zastavljenih delovnih ciljev. Če ni tako, lahko nezadovoljstvo postane blokada, ki otežuje oziroma v skrajnih primerih celo onemogoča doseganje pričakovanih delovnih dosežkov.

Naj sklenemo z Jakopcem (2007, 17), ki zmagovalne organizacije prihodnosti opiše takole: »Le-te bodo vodili pametni in ustvarjalni ljudje, ki se bodo znali uspešno sporazumevati in spodbujati

druge – znotraj in zunaj organizacije. Obvladovanje umetnosti dobrih medčloveških odnosov lahko ljudi preusmeri od tega, da bi nadzirali druge, k temu, da jih bodo vodili. Kajti ljudje se lahko naučijo, da se preusmerijo od ukazovanja k vodenju, od tekmovalnosti k sodelovanju, od delovanja po metodi prikritih skrivnosti k metodi izmenjave informacij, od pasivnosti k tveganju, od obravnavanja ljudi kot stroška k obravnavanju ljudi kot premoženja. Naučijo se lahko tudi, kako spremeniti življenje od nezadovoljstva k zadovoljstvu, od otopelosti k zanimanju, od neuspeha k uspehu ipd. Za optimalno izkoriščanje človeškega potenciala v organizaciji je od vodstva potrebna najbolj enostavna stvar – biti človek.«

Zbiranje in analiza podatkov

Naš namen je bil na številčnem vzorcu, kar kolektiv štirih šol je, ugotoviti, kakšna je vloga ravnatelja kot vodje pri doseganju in ustvarjanju pozitivne klime ter ne nazadnje tudi s tem povezane kulture na šoli. Odločili smo se, da bomo klimo v naših kolektivih izmerili karseda objektivno – spoznavali smo različne tipe vprašalnikov iz različnih sektorjev (prosveta, gospodarstvo), tehtali morebitne razloge *pro et contra* in se na koncu odločili, da sestavimo petstopenjski vprašalnik, ki bi ga v obliki ankete reševali zaposleni v zavodih (tj. sodelavci).

Tako smo se osredotočili na naslednja področja, ki so se nam glede na temo naše raziskave zdela pomembna:

1. organiziranost;
2. medsebojni odnosi (med sodelavci ter med ravnateljem in zaposlenimi);
3. komuniciranje;
4. nagrajevanje;
5. karierni razvoj;
6. način vodenja;
7. splošno počutje.

Potem ko smo prejeli 142 izpolnjenih anket, smo trditve preoblikovali v vprašanja odprtega tipa in tako strukturiran intervju opravili z vodstvi zavodov, v katerih smo zaposleni. Vodstveni kadri so se, z izjemo enega, prijazno odzvali in sodelovali v intervjujih.

Analitični del tako obsega primerjalno analizo po izbranih področjih na ravni zaposlenih in na ravni vodstva.

Izbrana področja

Organiziranost

Mnenje zaposlenih

Na področju organiziranosti so sodelujoči trditve ocenili s povprečnimi ocenami med 3,4 in 4,4, kar pomeni, da se večina vprašanih z njimi delno strinja, strinja ali močno strinja. Najbolje so ocenili trditvi »Pri svojem delu imam jasne in objektivne cilje, svoje delo načrtujem samostojno (ali v okviru aktiva)«, s katero se je strinjalo oziroma močno strinjalo kar 95 % anketirancev, ter »Natančno vem, kaj se od mene pričakuje«, s katero se je strinjalo oziroma močno strinjalo 85 % respondentov. Preostale trditve so ocenili s povprečno oceno pod 4, a kljub temu se je z njimi strinjala ali močno strinjala slaba polovica ali več anketiranih. Izsledki anket kažejo, da so morebitne izboljšave na področju organiziranosti potrebne pri izkoriščanju zmožnosti zaposlenih, saj se šestina anketirancev ni strinjala s trditvijo, da je delo v zavodih organizirano tako, da so zmožnosti zaposlenih kar najbolje izkoriščene. Pri tej trditvi je tudi standardni odklon večji od 1, kar kaže na veliko razpršenost odgovorov.

Mnenje vodstva

Vodilni delavci treh šol, ki so pristali na intervju, so se strinjali z zaposlenimi, da ti poznajo svoje cilje. Pri načrtovanju so zaposleni samostojni oziroma vezani na aktiv, samostojnost in samoiniciativnost posameznika pa sta povezani z njegovo ambicioznostjo in profesionalnimi cilji. Pri načrtovanju je pomembno tudi povezovanje po vertikali (znotraj aktiva predmetnega področja). Vodstva šol to preverjajo z branjem zapisnikov aktivov in z občasno dejavno udeležbo na sestankih aktivov, poleg tega pa v strokovnost in samostojnost kadra preprosto zaupajo. V zavodih dela med aktivni ne usklajujejo enako, saj koordinacija poteka:

- na mesečnih srečanjih pedagoškega zbora;
- na tedenskih sestankih programskega učiteljskega zbora, v katerega so vključeni predstavniki posameznih aktivov;
- na mesečnih srečanjih pedagoške komisije, v katero so vključeni vodje aktivov, vodje podružničnih šol in vodje projektnih timov.

Na horizontalni ravni se aktivni največkrat povezujejo ob načrtovanju dnevnih dejavnosti, po vertikali pa pri analizi rezultatov

nacionalnega preverjanja znanja. Ravnatelji si prizadevajo, da bi pri načrtovanju upoštevali individualne kompetence zaposlenih. Največkrat se to zgodi pri ponudbi interesnih dejavnosti, ki jih izvajajo posamezni učitelji, pri obveznih in neobveznih izbirnih predmetih, pri načrtovanju projektov in dnevov dejavnosti. Strinjali so se, da je poznavanje individualnih kompetenc zaposlenih pomembno pri podeljevanju nalog v kolektivu, hkrati pa so priznali, da so pri nekaterih zaposlenih zmožnosti še neizkoriščene. Vodstveni delavci šol so ob navajanju deležnikov, ki so vpeti v načrtovanje prihodnosti zavoda, najpogosteje navedli pedagoške delavce ali vse zaposlene, pozabili pa so na učence, starše in lokalno skupnost.

Medsebojni odnosi (med sodelavci ter med ravnateljem in zaposlenimi)

Mnenje zaposlenih

Tudi področje medsebojnih odnosov (med sodelavci in ravnateljem) so sodelujoči ocenili zelo dobro. Povprečna ocena trditev je bila med 3,8 in 4,3, kar pomeni, da se je večina respondentov z danimi trditvami strinjala. Z vsemi trditvami se je strinjalo ali močno strinjalo več kot dve tretjini anketiranih. Kar 93 % anketirancev pa se je strinjalo ali močno strinjalo s trditvijo, da cenijo večino sodelavcev in njihovo delo.

Mnenje vodstva

Tako kot zaposleni tudi vodstva šol opažajo, da zaposleni cenijo delo drug drugega. To se izraža v načinu komunikacije v kolektivu in zaposlenih z vodstvom šole, v medsebojnem prepoznavanju dobrega dela in izražanjem pohval. Primere dobrih praks, ki jih strokovni delavci predstavijo na pedagoških srečanjih, kolegi vselej lepo sprejmejo in podprejo. Vodstva šol menijo, da med večino zaposlenih vladajo kolegialni odnosi, ki slonijo na medsebojnem sodelovanju in pomoči. Kolegialni odnosi so bolj opazni med sodelavci istega strokovnega aktiva. To se kaže pri izmenjavi gradiv, pri delovanju spletnih učilnic, reševanju težav zaradi odsotnosti, pri medsebojnih hospitacijah ipd. Manj kolegialnih odnosov pa so nekateri vodstveni delavci opazili med učitelji razredne in predmetne stopnje. Ravnatelji in pomočniki ravnateljev imajo občutek, da zaposleni cenijo njihovo delo, kar pokažejo z načinom komunikacije z njimi, s pohvalo dobro opravljenega dela, z zahvalo. Vsi

ravnatelji in pomočniki so zatrdili, da zaupajo svojim zaposlenim, saj sicer ne bi zmogli opraviti vseh nalog.

Komuniciranje

Mnenje zaposlenih

Povprečna ocena se je na področju komunikacije gibala med 3,3 in 3,8. Več kot polovica anketiranih se je strinjala ali močno strinjala s trditvami, da pravočasno dobijo vse informacije, ki jih potrebujejo za delo (68 %), da redno komunicirajo s sodelavci drugih aktivov (57 %), da je komunikacija posameznika z vodstvom redna in uspešna (67 %) ter da je komunikacija vodstva z zaposlenimi redna, odkrita in da vodilni izkazujejo spoštovanje do zaposlenih (57 %). Slabše potekata učinkovita komunikacija na vseh ravneh (43 %) in neposredna komunikacija vodstva z zaposlenim (49 %). Četrtna anketirancev ni deležna neposredne komunikacije z vodstvom šole, 26 % pa le delno.

Mnenje vodstva

Ravnatelji in pomočniki ravnateljev menijo, da zaposlenim dajejo vse informacije, ki jih potrebujejo za svoje delo, in se pomena komunikacije zavedajo. Komunikacija poteka po različnih kanalih od pisnega na oglasnih deskah, v e-sporočilih, okrožnicah, do ustnega s telefonskimi klici, na sestankih, srečanjih pa vse tja do neposrednega individualnega sporočila – odvisno od pomembnosti in vsebine sporočila. Kakovost komunikacije med aktivni se od šole do šole razlikuje. Na eni šoli bi po mnenju vodstva lahko bila boljša, drugod pa so jo označili s pridevniki, kot so dobra, zgledna, solidarna, plodna. Vodstveni delavci menijo, da je komunikacija z zaposlenimi dobra, zgledna, korektna in so z njo zadovoljni. Eden izmed ravnateljev skuša vedno najti dovolj časa za vsakega posameznika in jim je vselej na voljo, saj meni, da je zelo pomembna tudi neformalna komunikacija, ki je je zlasti v teh časih premalo. Tako zaposleni kot vodstvo šole so na področju komunikacije enakega mnenja glede dajanja in prejemanja informacij – zaposleni dobijo vse potrebne informacije za opravljanje svojega dela. Komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom šole sta obe strani ocenili kot dobro in korektno. Eden izmed ravnateljev je povedal, da je njegova komunikacija strokovna, ker pa je zaposlenih veliko, se ne spušča v individualne razprave. Verjetno je prav zato četrtna zaposlenih ocenila, da ni neposredne komunikacije.

Nagrajevanje

Mnenje zaposlenih

To področje so anketiranci ocenili najnižje. Povprečna ocena se je gibala med 2,6 in 3,5. Polovica ali več kot polovica anketirancev je odgovorila, da je dobro delo v šoli prepoznano in nagrajeno (54 %) ter da vodstvo šole opazi posameznikov prispevek k delovanju šole, ga ustrezno motivira in stimulira (50 %), da vodstvo to naredi deloma, pa je menilo okoli 33 oz. 34 % sodelujočih. 44 % anketiranih je odgovorilo, da v njihovem zavodu ni vzpostavljena razlika v nagrajevanju dobrih in slabih delavcev, 39 % pa, da je ta vzpostavljena le deloma. Le 32 % zaposlenih je navedlo, da imajo v zavodu jasno postavljene standarde in kriterije za nagrajevanje delovne uspešnosti, ki jih poznajo vsi zaposleni, da jih poznajo deloma, pa je odgovorilo le 31 % sodelujočih. Manj kot petina anketirancev je zapisala, da so standardi in kriteriji uspešnosti jasno postavljeni in jih poznajo vsi zaposleni.

Mnenje vodstva

Vodje šol menijo, da prepoznajo dobro delo zaposlenih in ga ustrezno nagradijo. Eden izmed pomočnikov ravnatelja je povedal, da se »[d]obro delo vidi, ne pa vedno. Nekateri veliko naredijo, a o tem niti ne poročajo. Učitelje je treba spodbuditi, da take stvari delijo s sodelavci in vodstvom. Nujno je treba izkoreniniti odnos sodelavcev, ki imajo podobna poročanja za nepotrebno izpostavljanje.« Sistem nagrajevanja se od šole do šole razlikuje. Vodstva se, po besedah vodij, odločajo za različne vrste nagrajevanja – od javnih ali individualnih pohval, ocenjevanja, možnosti dodatnega izobraževanja, neformalnega nagrajevanja do izplačevanja delovne uspešnosti. Standarde in kriterije za nagrajevanje delovne uspešnosti poznajo ali naj bi jih poznali vsi zaposleni. Eden izmed ravnateljev je omenil, »[d]a posamezniki pogosto temu (standardom in kriterijem za nagrajevanje delovne uspešnosti) posvečajo manj pozornosti in potem so v težavah pri razumevanju bistva celote in na stvari pogosto pogledajo samo s svoje perspektive in ne s perspektive celote«.

Zaposleni pa tudi vodstva šol so se strinjali z mislijo, da je večino dobrega dela mogoče opaziti. Razlikovala pa so se njihova mnenja o nagrajevanju. Ker je nagrajevanje različno, lahko zaposleni menijo, da niso nagrajeni, če ne prejmejo finančne nagrade. Seveda pa nagrado lahko predstavlja tudi pohvala ali možnost dodatnega izobraževanja.

Karierni razvoj

Mnenje zaposlenih

Karierni razvoj so zaposleni v primerjavi z drugimi postavkami ocenili razmeroma visoko, saj so mu namenili povprečno oceno med 3,8 in 4,2. Najvišje so uvrstili prav trditvi »Možnost imam videti poročilo o oceni moje delovne uspešnosti in o njej odkrito spregovoriti z nadrejenim« in »Deležen sem izobraževanja, ki ga potrebujem za nadaljnji razvoj svojih spretnosti«, ki ju je večina zaposlenih (84 %) prepoznala kot immanentni zavodom, v katerih delajo. Zaposleni (69–76 %) so potrdili, da je v šoli vzpostavljen sistem, ki omogoča karierni razvoj vseh zaposlenih, in da imajo priložnosti za razvoj kariere po svojih željah, pri čemer jih vodstvo podpira. Najnižje so ovrednotili postavko, ki se nanaša na pošten način napredovanja – v šolstvu imajo mnogi možnost prosperirati, vsak po svojih zmožnostih in ob svojem času –, morda pa so neredki sodelujoči ob branju trditve poudarek namenili prav besedi *pošten*. V zadnjih letih se o tem govori glasneje, kot se je sprva, saj sodelavci opažajo medsebojno šprintersko nabiranje kljukic pri določenih projektih, ki na ravni zavoda ostajajo nerealizirani, potem ko izzvenijo, pa umanjka celo deljenje dobrih praks ipd. Te tihe obsodbe ne gre spregledati.

Mnenje vodstva

Mnenje vodstva je podobno mnenju zaposlenih, in sicer so vodilni prepričani, da zaposleni lahko izbirajo izobraževanja ali udeležbo pri projektih, ki jih zanimajo, ki so v prid učencem posamezne šole in pri katerih dobijo dodatna znanja za opravljanje svojega dela v okviru zakonskih določil in finančnih zmožnosti šole. Odgovori vodij nakazujejo tudi, da so naklonjeni nadaljnjemu izobraževanju, v njem vidijo korist za zaposlene, pa tudi za oplemenitenje »svojega« zavoda; strokovni delavci tako lahko izberejo temo izobraževanja, bodisi strokovnega bodisi profesionalnega (Katalog stalnega strokovnega izobraževanja, študijske skupine). Izobraževanjem zaposlenih so vodje naklonjeni in jih pri tem spodbujajo, priznavajo pa, da bi se, če čas ne bi bil »usodna« kategorija, temu posvečali bolj zavzeto. Ravnatelji vseh treh zavodov so povedali, da nimajo natančnejše izdelanega sistema za karierni razvoj zaposlenih, spodbujajo pa jih, da prevzemajo dodatna strokovna dela; njihova najpomembnejša skrb je predvsem to, da bi ohranili vsa delovna mesta, eden izmed vodilnih pa je poudaril, da je bila v zadnjem letu njihova prednostna naloga skrb za zdravje. V samo-

stojnem načrtovanju strokovnega in profesionalnega kariernega razvoja vsakega individualnega zaposlenega vidijo vodstva veliko prednost, na letnih delovnih pogovorih tako prevetrijo stanje in se skušajo zaposlenim še bolj približati. V nekaterih zavodih ta razvoj sistematično načrtujejo v letnih delovnih načrtih. Oceno o delovni uspešnosti vodstva predstavijo zaposlenim na različne načine, eno od treh v raziskavi sodelujočih vodstev pa ocene ne utemeljuje. Ta trenutek, torej utemeljitev ocene, so nekateri vodje izpostavili kot ključnega za pridobitev dragocenih informacij o individualnih kompetencah zaposlenih. Predloge izboljšav za nadaljnji razvoj zavoda vodstva največkrat dobijo z vprašalniki, pri uresničevanju predlogov pa velikokrat naletijo na povsem denarne omejitve. Morda lahko potegnemo vzporednico med (ne)poštenim načinom napredovanja, ki je izstopal med vprašanimi zaposlenimi, in nerazdelanim sistemom kariernega razvoja, ki v nobenem zavodu ni prav zares urejen. Zdi se, da eno in drugo stopa z roko v roki, saj razdelan sistem zagotavlja pregled nad številom možnosti, ki so jih določeni zaposleni imeli za napredovanje, oziroma beleži, kako so jih izkoristili, je pa tudi zdrava podstat za korektno in uravnoteženo uresničevanje kariernega razvoja zaposlenih.

Način vodenja

Mnenje zaposlenih

Povprečna ocena se je v tem razdelku gibala med 3,2 in 4. Z načinom vodenja, zlasti z ravnateljevo pohvalo zaposlenih, so mnogi vprašani zadovoljni (72 %). Všeč jim je zlasti njihova vključenost oziroma dovzetnost vodstva za inovacije, ki jih lahko zaposleni prenesejo v svoj zavod (75 %). Z dejstvom, da se s svojim nadrejenim posvetujejo, preden kaj naredijo, se je (močno) strinjalo 56 % zaposlenih. Dober potek poverjanja odgovornosti in odločanja ter izkoriščanje zmožnosti zaposlenih v zavodih sta si zaslužila povprečno oceno 3,4. Najnižje so sodelujoči razvrstili trditvi »Ravnatelj na primeren način poda kritiko slabega dela« in »Zasluga vodstva je, da je motivacija velika«, in sicer 3,2. To pri drugi trditvi niti ne preseneča, saj je petstopenjski vprašalnik omogočil široko nišo pri odgovoru *deloma se strinjam*: 38 % vprašanih je tako izbralo prav to opcijo, 39 % pa se je strinjalo z navedenim.

Mnenje vodstva

Vsem intervjuvanim vodstvenim delavcem se zdi posvet z zaposlenimi ključen in si zanj vedno vzamejo čas. Izpostavili so, da se jim

zdi zelo pomembna ravnateljeva komunikacija na dveh ravneh: aktiv – ravnatelj in učiteljski zbor – ravnatelj, kadar gre za pedagoško problematiko. Glede samega delegiranja nalog in poverjanja odgovornosti/odločanja so vprašani menili, da je treba enakomerno obremeniti vse zaposlene glede na njihova močna področja; prav tako so bili složni v tem, da vsega ne moreš narediti sam, da je poverjanje odgovornosti nujno za strukturirano organizacijo in da so nekateri zaposleni na določenih področjih kompetentnejši od njih samih. Vodstva vseh treh zavodov so se strinjala, da na motivacijo zaposlenih vpliva tudi ravnatelj sam – nekateri vodilni so omenili, da je samomotivacija zaposlenih izredno pomembna, motivacija vodstva pa je lahko le dodana vrednost, drugi pa so prepričani, da je to razmerje premo sorazmerno. Tako konstruktivna pohvala kot konstruktivna kritika se zdita vodstvom pomembni – obe pa morata biti upravičeni in posredovani z obrazložitvijo, sicer lahko zaposleni kritiko razumejo kot napad na svoje delo ali angažma. Vodstva kritiko praviloma izrekajo osebno, za zaprtimi vrati, v zasebnem pogovoru, pri katerem je poudarek tudi na iskanju rešitev. Vodilni v vseh treh zavodih so prepričani, da naj bo pohvala izrečena javno. Eden od ravnateljev je prodorno omenil, da pohvalo izreče velikokrat, da pa bi jo lahko še večkrat. Vodstveni delavec v enem izmed sodelujočih zavodov je omenil, da pri zaposlenih zaznava premalo samoiniciativnosti, saj se nočejo izpostavljati; preostali vodstveni delavci pa samoiniciativnost svojih zaposlenih izredno cenijo, k njej jih spodbujajo in njihove predloge upoštevajo oziroma jih – če je le mogoče – uresničujejo. Ob temi pohvale oziroma kritike se mnenje vodstva razlikuje od mnenja zaposlenih – ti so namreč prepričani, da je način, kako nadrejeni izrazijo kritiko, neprimeren. Intervjuvani vodstveni delavci so sicer dokazali, da zlata pravila pri izražanju kritike poznajo, čeprav je iz podatkov, ki smo jih pridobili, mogoče sklepati, da jo zaposleni težko predelajo ali pa ob drugih priložnostih preprosto pogrešajo več pohvale, ki bi kritiko, ki so je bili deležni, nekako omilila.

Splošno počutje

Mnenje zaposlenih

Kar zadeva splošno počutje zaposlenih v sodelujočih treh zavodih, so ga zaposleni glede na preostale rezultate vprašalnika ocenili nekako povprečno, kar po eni strani čudi, saj so povprečne ocene drugih področij (po šolsko) malce nad 3,5 oziroma malo pod 4. Pričakovali bi, da bi zaposleni glede na izraženo stopnjo zado-

voljstva splošno počutje (3,66) ocenili drugače. Na to kaže tudi tisti del vprašalnika, ki govori o reševanju konfliktov, saj so anketiranci strinjanje s trditvijo, da so ti redki in da jih rešujejo konstruktivno in pozitivno, ocenili zgolj s 3,5. Reševanje konfliktov zagotovo ni primarno ravnateljevo delo, vendar je to zaradi nemotenega delovnega procesa v njegovem interesu. Nemogoče je nenehno posegati v spore, ki bi jih odrasli načeloma morali reševati sami, čeprav lahko vodja z mediacijskim posredovanjem ta proces pospeši. Večina vodij to že počne, zato so temu področju najbrž namenili visoko oceno. Strokovni delavci so – presenetljivo – pri svojem delu večinoma zelo zadovoljni in so ponosni, da so del kolektiva (4), zato o svoji organizaciji govorijo dobro (3,9). Po drugi strani je morda malce zaskrbljujoča prevelika delovna obremenitev (3,4), saj so omenili, da vsega dela ne zmorejo opraviti med delovnim časom. Le slaba polovica sodelujočih (47 %) se je strinjala (od tega 12 % močno) z nasprotnim. Tovrstna ugotovitev iz ankete je lahko posledica slabe delovne organiziranosti (3,7) v kolektivu. Na to bi lahko vplivali ravnatelji, lahko pa je to zgolj posledica splošne preobremenjenosti pedagoškega kadra v državi, saj se obveznosti povečujejo, na kar ne nazadnje že kar nekaj časa opozarja sindikat. Pa tudi to bi morda še lahko prezrli, če ne bi bilo področje, ki je v anketi najslabše ocenjeno (povprečje le 3,16), nagrajevanje. Tukaj ravnatelji na žalost nimajo dosti manevrskega prostora, saj so sredstva, ki so namenjena za delovno uspešnost in s katerimi bi lahko vsaj deloma zadovoljili pričakovanja zaposlenih, minimalna. Upoštevanja potreb zaposlenih in prilagodljivosti vodstva anketiranci prav tako niso ravno najbolje ovrednotili (3,6), kar pa je zopet področje, na katero bi lahko ravnatelj precej bolj vplival. Le dobra polovica vprašanih se je (močno) strinjala (55 %) s trditvijo, da je vodstvo prilagodljivo in da upošteva potrebe zaposlenih. Ne nazadnje je upoštevanje potreb zaposlenih eden izmed ključnih dejavnikov, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo, zaradi česar se v organizaciji vzdušje izboljša. Ugotavljamo skratka, da splošno počutje v obravnavanih zavodih zagotovo ni zaskrbljujoče, vsekakor pa bi se dalo še marsikaj izboljšati.

Mnenje vodstva

Večina intervjuvanih vodij je mnenja, da potrebe zaposlenih kar najbolj upoštevajo, vendar seveda v skladu z zakonodajo. Eden izmed pomočnikov ravnatelja je poudaril, da potreb sicer ni vedno mogoče upoštevati, vendar se da, kadar se o težavah pogovarjajo,

najti rešitev. Na tej točki se ugotovitve iz ankete in intervjujev nekoliko razhajajo, saj so zaposleni to področje ocenili dokaj nizko.

Kar zadeva povečano obremenjenost na delovnem mestu, so ravnatelji in njihovi pomočniki povedali, da zaposleni občasno po- tožijo zaradi tega. V zvezi s tem največkrat navajajo naslednje raz- lože: dodatne naloge poleg rednega dela, preveč ur, odnos učenc- ev in staršev do njih, težje vodljivi oddelki, izčrpanost, zdravstve- ni razlogi in družinske težave. Eden izmed vodstvenih delavcev je samokritično dodal še ambicioznost vodstva in s tem povezane do- datne zadolžitve, ki jih nalaga zaposlenim. Precej obremenitev pa se je po njihovih besedah v zadnjem času pojavilo zaradi pouka na daljavo in predpisanih ukrepov v zvezi z epidemijo. Na to so, kot je razvidno iz ankete, opozorili tudi zaposleni sami. Vsi vodje pa so bili skoraj enotnega mnenja, da organizacijo dela v šoli pogo- sto – vselej, kadar je le mogoče – prilagajajo potrebam zaposlenih. Večina intervjuvancev je omenila, da konflikte med zaposlenimi rešujejo takrat, kadar se jim to zdi potrebno ali kadar jih k temu pozovejo zaposleni sami. Zanimivo je, da se mnenja vodij in oce- ne zaposlenih na tem področju precej razhajajo. Zaposleni so ga namreč ocenili povprečno, večina vodij pa je zatrdila, da konflik- te rešujejo z mediacijo. Možnih razlag je tukaj seveda več. Morda nesoglasja rešijo le navidezno ali pa je razlog za razhajanje med ocenami v tem, da se tudi v mediacijskem procesu verjetno vedno najde kakšna stran, ki z rešitvijo ni zadovoljna. Na področju pri- padnosti zavodu so rezultati ankete in intervjujev precej podob- ni, saj so tako zaposleni kot ravnatelji in njihovi pomočniki po- vedali, da so zaposleni zelo pripadni zavodom, ki smo jih obra- vnavali.

Dva izmed vodstvenih delavcev sta v odgovorih poudarila po- membno vlogo skupnega načrtovanja, skupnih interesov in vzpo- stavljanja medgeneracijskih vezi. Na tem področju smo zaznali prizadevanje vodij, da bi se tako klima kot kultura v zavodih iz- boljšali. Na splošno so razlike med mnenji zaposlenih in vodij gle- de splošnega počutja skoraj zanemarljive. Eno od žgočih področij je obremenjenost na delovnem mestu, kar občutijo nekateri za- posleni, drugi pa se te težave zavedajo. Ravnatelji pri tem sicer upoštevajo normative, vendar zaposlenim kljub temu nalagajo še številne naloge, ki zanje pomenijo dodatno obremenitev. Ugota- vljamo torej, da splošno počutje v zavodih, ki smo jih obravnavali v raziskavi, zagotovo ni zaskrbljujoče. Vendarle pa so tako strokovni kot vodstveni delavci prepričani, da je prostora za izboljšave tudi na tem področju še precej.

Sklepi in predlogi strokovnih rešitev

Na področju *organiziranosti* se priložnosti za izboljšavo kažeta pri izkoriščanju potencialov zaposlenih in vpetosti vseh deležnikov (zaposlenih, učencev, staršev in lokalnega okolja) v načrtovanje prihodnosti zavoda. Vodstvo naj intenzivno spoznava svoje zaposlene. Priložnosti za to so na pogovorih ob zaposlitvi posameznikov, na letnih pogovorih, v komunikaciji (tudi nebesedni) ob vsakodnevnih stikih. Če bo ravnatelj dobro poznal zaposlene, jim bo lažje poverjal oziroma delegiral naloge, zaposleni pa bodo lahko na delovnem mestu pokazali, kaj zmorejo. Vpetost vseh deležnikov v načrtovanje prihodnosti šole lahko zagotovimo s skupno razpravo vseh o njenih ciljih. Načrtovanje pa naj izhaja predvsem iz vizije, poslanstva in vrednot šole.

Ugotovili smo, da na področju *medsebojnih odnosov* večje izboljšave niso potrebne. Vsekakor pa svetujemo nadaljevanje dejavnosti, ki bodo omogočale ohranjanje trenutnega stanja in zagotavljale, da se medsebojni odnosi med vodstvom šole in zaposlenimi ne bodo poslabšali.

Pri *komunikaciji* se velja še naprej odločati za različne poti obveščanja (glede na potrebe in vsebine), vpeljati eZbornico, saj ponuja nabor pomembnih informacij na enem mestu, in še naprej gojiti sprotno obveščanje. Pokazalo se je, da je izredno pomembna neposredna komunikacija z zaposlenimi, in četudi je v trenutnih okoliščinah otežena, jo je še vedno mogoče izvajati na drugačne načine (jutranji pozdrav, klepet, prijazen nagovor mimoidočega zaposlenega, obisk zbornice, sprehod po »hiši« (angl. *managing by walking*) ipd.). Ravnatelj naj bo z motivacijskimi nagovori in kratkimi ter jasnimi informacijami (za podrobnosti so primernejše okrožnice) zgled primerne komunikacije. Da bi se sodelovanje med aktivni izboljšalo, naj vodstvo z napovedanimi sestanki ob začetku in koncu šolskega leta spodbudi sodelovanje med njimi po vertikali in horizontali. Tako bo več možnosti za usklajevanje ciljev, prenos izkušenj, pregled nad projekti in za uresničevanje ciljev razvojnega načrta. Drznemo si trditi, da morda ne bi bilo zgrešeno razmišljati o uvedbi individualnih pogovornih ur za zaposlene.

Na občutljivem področju *nagrajevanja* je treba zaposlene vsako leto seznaniti s standardi in kriteriji za nagrajevanje delovne uspešnosti. Menimo, da bi bilo vse zaposlene smiselno vključiti k soustvarjanju kriterijev in standardov za delovno uspešnost, se o njih pogovarjati, jih skupaj dopolnjevati, po potrebi pa tudi spremeniti

pravilnik, ki jih definira. Glede na molk nekaterih zaposlenih, ki svoja dobro delo – pravzaprav presežke – skrivajo, zato da v kolektivu ne bi pretirano izstopali, bi bilo prav tako dobro vzpostaviti sistem poročanja o dejavnostih učiteljev. Treba bi bilo izkoreniniti odnos sodelavcev, ki se jim tovrstno poročanje zdi nepotrebno, in kot nekaj izredno dragocenega »ustoličiti« odnos »daj–dam«.

Pri *kariernem razvoju* moramo zaposlenim dati možnost, da sami izberejo vsebine in področja kariernega razvoja, vendar ob predpostavki, da je ta v skladu z vizijo zavoda; mlajše ali novozaposlene je pri tem dobro usmerjati (inovativnost, novi pristopi, potreba po spremembi ...). Vsako izobraževanje moramo zaposlenim temeljito osmisliti, poudariti pa velja tudi njegov vpliv na osebnostni in karierni razvoj (formalni in neformalni pogovori, konference, vizija šole) in korist za končnega uporabnika (učenca). Z različnimi dejavnostmi bi morali učinkovito razvijati različne kompetence in organizirati zanimiva skupna izobraževanja glede na potrebe zavoda (ideje o vsebinah, temah naj prispevajo tudi zaposleni).

Delegiranje nalog, distribuirano vodenje in razpršitev odgovornosti so ključni elementi, kadar govorimo o *načinu vodenja*. Vodje namreč vse prevečkrat sami odločajo o izbiri projektov, o zasuku letnega delovnega načrta k določeni tematiki, premalo pa upoštevajo skupne interese zaposlenih. Iz intervjujev smo razbrali prepričanje vodij, da s pohvalo ne skoparijo, vendar jo zaposleni kljub temu pogrešajo. Zaposleni sprejemajo konstruktivno kritiko, vendar pa se pogosto ne strinjajo z načinom, kako je ta izražena, zato bi vodje morali kritiko izrekati v zasebnem pogovoru.

Pri zadnjem področju se zdi najpomembneje biti oziroma ostati človek – neformalni pogovori med vodstvom in zaposlenimi ob kavi ali čaju lahko razkrijejo veliko prikritih stvari, ki so za *splošno počutje* še kako pomembne. Prav tako je veliko oblik neformalnega druženja (izleti, rekreativni pohodi, kolesarjenje, tematski večeri, učiteljski pevski zbor, športne ekipe učiteljev, zaključki šolskega leta in novoletne zabave, kosilo z upokojenimi učitelji, pozornosti ob rojstnih dnevih ...), ki zaposlene povezujejo in izboljšuje počutje v zavodu.

Zaključek

Če se kot vodja zavedamo pomena posameznih področij in njihovega vpliva na pozitivno klimo, je upoštevanje oblikovanih smernic eden izmed prvih korakov na poti do boljše klime. Kot vodje bi

se, če bi hoteli, da bi se stanje v našem zavodu izboljšalo, zagotovo morali odločiti za naslednje:

- dobro poznati zaposlene;
- skrbeti za dobre medsebojne odnose;
- uporabljati primerno in učinkovito komunikacijo;
- čim več zaposlenih pritegniti k ustvarjanju kriterijev in standardov delovne uspešnosti;
- vzpostaviti sistem poročanja o dejavnostih učiteljev;
- spodbujati zaposlene h kariernemu razvoju in osmisлити vseživljenjska izobraževanja;
- ohranjati posluh za zaposlene;
- kritiko izrekati na primeren način in v ustreznem okolju;
- ne skopariti s pohvalo in
- krepiti neformalna druženja kot obliko skupnega preživljanja prostega časa.

Res pa je, da zapisanih smernic ne moremo prostodušno jemati kakor recepte, saj se določeni prijemi lahko v enem zavodu dobro obnesejo, v drugem pa bi, spričo novega okolja, povsem »pogoreli«.

Vodja se ne sme bati vključevanja zaposlenih v odločanje o delovanju zavoda na vseh področjih in jih ne nazadnje spodbujati tudi k prevzemanju odgovornosti za to, kar je pomembno za vse deležnike (učence, zaposlene, vodstvo, starše ...) v vzgojno-izobraževalnem procesu. Distribuirano vodenje v današnjih časih ni več le opcija, temveč nujnost, ki pripomore k učinkovitejšemu in boljšemu delovanju zavoda. Vodenje, pri katerem ima vodja vse niti v svojih rokah, ne nazadnje pripelje do pogostih napak in očitkov zaposlenih, pa tudi do hitrejše izgorelosti. Vse skupaj pa še kako vpliva na vzdušje v kolektivu.

Ravnatelj mora biti zato vsestranska osebnost s številnimi pozitivnimi lastnostmi in raznolikimi kompetencami, predvsem pa mora, kot smo že omenili, biti Človek.

Literatura

- Adair, J. 1998. *Effective Leadership: How to develop Leadership Skills*. London: Pan Books.
- Altman, R. 2000. »Forecasting Your Organizational Climate.« *Journal of Property Management* 65 (1): 62–65.
- Covey, R. S. 2009. *Principle-Centered Leadership*. New York: Rosetta Books.

- Drucker, P. F. 2005. »Managing oneself.« *Harvard Business Review* 77 (2): 64–74.
- Drucker, P. F. 2020. *Učinkoviti vodja: o pravočasnem opravljanju pravih stvari*. Ljubljana: eBesede.
- Gardner, J. W. 1993. *On Leadership*. New York: Simon and Schuster.
- Gilmer, B. H. 1969. *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Glasser, W. 1994. *Dobra šola*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Gossen, D. C., in J. Anderson. 1996. *Ustvarimo razmere za dobro šolo!* Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Jakopec, F. 2007. *Vpliv na vodenje*. Radovljica: Didakta.
- Kavčič, B. 1994. *Organizacijska kultura*. Radovljica: Didakta.
- Kranjc, T. 2020. *Varno in spodbudno učno okolje*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. 2002. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mihalič, R. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mikek, K. 2015. »Organizacijska kultura in klima v šoli«. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani.
- Musek Lešnik, K. 2006. »Kaj je organizacijska klima.« <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-kajjeorganizacijskaklima.html>
- Musek Lešnik, K. 2014. »Narava organizacijske klime.« http://www.ipsos.si/VodenjeVIZ_OK_narava_organizacijske_klime.html
- Pegg, M. 1996. *Pozitivno vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Plešnik, J. 2020. *Vodenje in pripadnost v šoli*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
- Račnik, M. 2010. *Postani najboljši vodja*. Štore: samozaložba.
- Rupar, B. 2003. »Ravnatelj in šolska klima.« *Vzgoja in izobraževanje* 34 (1): 67–69.

■ **Claudia Rabuza** je učiteljica športa na Osnovni šoli Hruševac Šentjur. claudia.rabuza@gmail.com

Vili Kotnik je učitelj slovenščine na 1. osnovni šoli Žalec. vilkot@gmail.com

Natalia Gorenc je profesorica slovenščine na Osnovni šoli Elvire Vatovec Prade. gorenc.natalia@gmail.com

Boštjan Kališnik je učitelj matematike in geografije na Osnovni šoli Staneta Žagarja Lipnica. bostjan.kalisnik@gmail.com

Keywords: school counselling service, school leadership, special education counsellor, networking, counselling service programme guidelines

VODENJE 2|2021: 19–31

Sanja Otto and
Lea Avguštin

The Professional Development of Assistant Principals through the Prism of ‘Become a Successful Middle Leader’ Programme

New quality learning and teaching models increasingly build on collaboration and networking. Modern leadership requires the principals to have a number of other leaders by their side who, by bringing together and integrating all teaching staff and other stakeholders, enable and strengthen professional learning communities. The paper will recount our first experience related to the implementation of the BeCome a Successful Middle Leader programme, which was initially intended for assistant principals and was first implemented in 2020 by the National School for Leadership in Education. The introductory part delineates theoretical foundations, then the roles and tasks, and the professional development of assistant principals in Slovenia. The evaluation of pilot programme implementation showed that the need for competence building in this field was great and that this kind of programme could considerably contribute to the lifelong learning of all middle managers in educational institutions. The concluding section presents suggestions for further development in the field of professional training for assistant principals.

Keywords: professional development, assistant principal, distributed leadership, middle leadership

VODENJE 2|2021: 33–48

Claudia Rabuza,
Vili Kotnik,
Natalia Gorenc,
and Boštjan
Kališnik

The Role of Leader in Achieving Positive Climate

While the influence of leaders extends over various fields within their domain, in the framework of our NSLE project work we decided to delve into one that hovers in a kind of grey area, as leaders often run out of time before tending to it – i.e. that of climate, positive climate. Drawing on our literature review, we recognised that the leader really is a key agent in creating positive climate within the institution. Hence we directed our focus towards a correlation between the leader and positive climate (we were interested in how and for whom this relation was important, what it could bring to the institution, and whether we could purposefully encourage it and how). We decided to carry out an anonymous survey among the staff in our institutions, and then adapted the survey questionnaire for interviewing the leadership staff,

too. Based on the received responses we were able to carry out a comparative analysis of our selected fields: organisation, interpersonal relationships, communications, awarding, career development, leadership style, and general well-being in institutions. It turns out that it is only in the field of interpersonal relationships that there is no need to set guidelines for improvement. As for the rest, judging by replies, the views of staff and leadership diverge at some points, so we have outlined certain suggestions for improvements, which will most likely serve as a starting point for reflection and seeking further solutions.

Keywords: principal, (educational) leader, leadership, climate, educational institution

VODENJE 2|2021: 49–69

Vesna Lešnik

The Role of Classroom Visitations in Principals' Educational Leadership

This article strives to highlight the role of classroom visitations as part of principals' educational leadership, and to discuss a study that was carried out at certain elementary schools in Slovenia. The aim of the study was to determine to what extent these visitations present an opportunity for professional cooperation between head teachers and their teaching staff, what the impact of visitations is on the professional development of teachers, and to what degree their principals associate visitations with educational leadership. The theoretical section reviews a part of professional and academic literature related to visitations, their significance, purpose and impact on the quality of learning and teaching. The empirical section explores principal and teacher views of visitations, as well as the function and meaning of visitations in educational leadership and professional collaboration at school level. Ultimately, the final part of the article sheds light on practical observation, monitoring and evaluation of teachers' work during distance education, which we witnessed (and are still witnessing) in the spring term of 2019–2020 school year and the autumn–winter term of 2020–2021.

Keywords: classroom visitations, educational leadership, professional development, distance education

VODENJE 2|2021: 71–89

Boris Zupančič

The Stories of Two Schools – The Small and the Big

In the stories of two schools, the small and the big, we will learn of their problems and approaches to solving these problems. Both required an external 'person' who brought them a 'shot of rum' for courage and their vision going forward. At the point where the Rubicon