

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mateja Drnovšek

Komuniciranje ravnateljev z učitelji - vodenje letnih razgovorov in motiviranje zaposlenih

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mateja Drnovšek

Mentor: red. prof. dr. Mirjana Ule

Komuniciranje ravnateljev z učitelji - vodenje letnih razgovorov in motiviranje zaposlenih

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvala

Vsem ravnateljem Osnovnih Šol iz cele Slovenije, ki so si vzeli čas in izpolnili anketo ter ravnateljicam in ravnateljem: OŠ Polje, gospe Barbari Smrekar; OŠ Zadobrova, gospodu Vladimirju Znoju, OŠ Kašelj, gospodu Matjažu Zajelšniku, 3. OŠ Celje, gospodu Aleksandru Verhovšku in pomočnici ravnatelja OŠ Domžale, gospe Mateji Chvatal, se najlepše zahvaljujem. Iskreno bi se rada zahvalila tudi dr. Jasmini Herzog za vso metodološko pomoč pri izvedbi magistrske naloge, spodbudo in prijazne besede. Še posebej pa se zahvaljujem mentorici red. prof. dr. Mirjani Ule za pomoč, podporo, razumevanje, veliko mero potrpežljivosti in neverjetno energijo. Nikakor ne smem izpustiti svojih staršev in brata, saj so mi v času, ko sem že obupala nad dokončanjem naloge, stali ob strani, me spodbujali in podpirali ter mi vlivali samozavest. Hvala vam.

POVZETEK

Komuniciranje ravnateljev z učitelji – vodenje letnih razgovorov in motiviranje zaposlenih

Komuniciranje je osrednjega pomena tako v vsakdanjem življenju kot tudi v procesu izobraževanja. Pri vodenju izobraževalnih institucij so ravnatelji v vsakodnevnem stiku s svojim kolektivom, učenci, njihovimi starši ter drugimi akterji, povezanimi s šolo. Da bi bile šole uspešne, morajo ravnatelji dobro obvladovati različne stile komuniciranja, njihovo komuniciranje pa mora biti konstruktivno. Na ta način bo ravnatelju uspelo, da bodo posredovane naloge opravljene natančno in pravočasno, vzpostavljeni pa bodo tudi dobri odnosi med posamezniki in skupinami. Aktivno poslušanje je ena glavnih poti do uspešnega komuniciranja. Ravnatelj mora preko svojega komuniciranja zaposlene motivirati in podpirati, biti mora vzor, negovati odnose med njimi, spodbujati sodelovanje in timsko delo. Vse to lahko doseže tudi preko letnih razgovorov, ki naj bi jih opravljal vsako leto. Namen magistrskega dela je ugotoviti, kako redne letne razgovore med ravnatelji in zaposlenimi na šoli dojemajo vodje šole, saj takrat pomembno vlogo odigra komunikacija med ravnatelji in zaposlenimi. Pri izvajanju letnih razgovorov se ravnatelji srečujejo tudi z različnimi problemi, zato sem v nalogi želela ugotoviti, kako ravnatelji slovenskih osnovnih šol komunicirajo z zaposlenimi ter s kakšnimi problemi se soočajo pri izvajanju letnih razgovorov. Če se tega instrumenta ne poslužujejo, kje so razlogi, da jih ne opravljajo, v kolikor jih, na kakšen način jih umestijo v svoj urnik in urnik zaposlenih. Ker se vsak ravnatelj poslužuje svoje prakse, sem želela ugotoviti tudi, na kakšen način jih izvajajo, ali se jih lotevajo sistematično ter če so že postali del rutine. Del naloge je bilo ugotoviti ali se ravnatelji zavedajo, kako pomembni so ti razgovori za motiviranje in usmerjanje delavcev. Pri tem me je zanimalo še, ali se čutijo dovolj vešči komuniciranja za izvajanje teh pogovorov. Pri sami raziskavi sem si v prvi fazi pomagala z anketnim vprašalnikom, ki je bil razdeljen na tri sklope: ravnateljev pogled na njihovo delo in samo organizacijo, način komuniciranja z zaposlenimi ter samo organizacijo in izvedbo letnih razgovorov. Ugotovitve, ki jih je prinesla analiza rezultatov vprašalnika, so bile podkrepljene s strani štirih ravnateljev in pomočnice ravnateljice s pomočjo pol strukturiranih intervjujev. Ugotovila sem, da se vsak od v raziskavo vključenih ravnateljev letnih razgovorov loteva drugače. Nekateri so pri tem bolj sistematični, drugi letne razgovore opravijo v bolj neformalni obliki. Določeni ravnatelji v rutiniranih birokratskih izvedbah letnih razgovorov ne vidijo smisla. Bolj so jim pomembni sprotni pogovori in to, da so njihova vrata za zaposlene vedno odprta in da le-ti vedo, da se lahko vedno oglasijo pri njih s svojimi težavami. Na letnih razgovorih pogovor teče o njihovem preteklem delu in ciljih ter željah za delo v bodoče. Ali si zaposleni želijo letnega razgovora je predvsem odvisno od osebnosti zaposlenega. Nekateri bi radi s tem čim hitreje opravili, spet drugi se na teh razgovorih precej razgovorijo. Izbira načina komunikacije ravnatelja do zaposlenega, ki ne izpolnjuje svojih delovnih obveznosti ali pa je v prekršku, je zelo odvisna od tega, na katero področje ta prekršek posega. Ti pogovori so za ravnatelje največkrat stresni in jim je težko sporočiti negativne informacije. Pomembna ugotovitev empirične raziskave je tudi, da se ravnatelji zavedajo, kako pomemben element je stalen in reden kontakt z zaposlenimi, za šolsko klimo in same odnose, zato se jih kljub pomanjkanju časa redno poslužujejo v različnih oblikah.

Ključne besede: organizacijsko komuniciranje, komuniciranje v konfliktnih situacijah, odnosno komuniciranje, vodenje šole, motiviranje zaposlenih, letni razgovor

ABSTRACT

Communication of headteachers with their teachers – leading annual interviews and motivating employees

Communication is essential not only in daily life but also in the process of education. When leading an educational institution, headteachers are in contact with their staff members, students, parents and everybody else connected with school life on a daily basis. For their schools to be successful, headteachers have to have a good command of different communication styles, and their communication has to be constructive. Active listening is one of the main roads to successful communication. Through their communication, headteachers have to motivate and support their employees, be a role model, take care of relationships among employees, promote cooperation and team work. All that can be achieved also by means of annual interviews, which should be conducted every year.

The aim of the master thesis is to find out how headteachers perceive annual interviews with their employees, since communication plays a very important role in these interviews. When carrying out annual interviews, headteachers may encounter different problems. In the thesis I describe how headteachers in Slovenian primary schools communicate with their employees and what kind of problems they face during annual interviews. The reasons behind some headteachers' choice not to use this instrument are explained as well as the ways how other headteachers include annual interviews in their schedules and the schedules of their employees. Since there are different models, I also want to find out how these interviews are carried out. The thesis also tries to determine whether headteachers are aware of the importance of annual interviews as a means of motivating and guiding their employees and whether they feel they have enough communicational skills to carry out these interviews.

In the first phase of the research I used a questionnaire. The questions were divided into three sections: the headteachers' view of their work and their organisation, the type of communication with the employees, and the organisation and realisation of annual interviews. The findings from the analysis of the questionnaire were substantiated with half-structured interviews with four headteachers and one deputy headteacher. The findings show that each headteacher included in the survey handles annual interviews differently. Some are more systematic; others take a more informal approach. Some headteachers do not see any point in routine bureaucratic interviews and appreciate spontaneous conversation more – for them it is important that their door is always open for their employees and that their employees know that they can always come to them if they have any problems.

During annual interviews the headteacher and the employee evaluate past work and talk about goals and wishes for the future. Which style of communication a headteacher chooses with regards to an employee who does not fulfil work obligations, very much depends on the area of the offence committed. These interviews are usually quite stressful for headteachers, as it is difficult for them to communicate negative information.

An important finding of the empirical research is also that headteachers are aware that a constant and regular contact with the employees is an important element in building a school's atmosphere and relations, therefore they regularly use different ways of communication despite their lack of time.

Key words: organizational communication, communication in conflict situations, relational communication, school management, employee motivation, annual interview

SPLOŠNO KAZALO

1	UVOD.....	10
1.1	Namen in cilji magistrskega dela	12
1.2	Metodologija dela in struktura magistrskega dela.....	14
2	KOMUNIKACIJSKI PROCESI V ŠOLI.....	16
2.1	Oblike komuniciranja.....	17
2.2	Organizacijsko komuniciranje.....	18
2.3	Dejavniki uspešnosti komuniciranja	20
2.4	Komunikacijski vidik vodenja.....	21
2.5	Komuniciranje v konfliktnih situacijah	22
2.6	Odnosno komuniciranje z zaposlenimi v sodobni šoli.....	29
3	VODENJE ŠOLE	31
3.1	Ravnatelj kot vodja šole.....	31
3.1.1	Pristojnosti ravnatelja	35
3.1.2	Pedagoški vodja in menedžer.....	36
3.2	Šolska klima	37
3.3	Motiviranje zaposlenih	40
4	REDNI LETNI RAZGOVOR.....	43
5	EMPIRIČNI DEL	45
5.1	Formulacija problema.....	45
5.2	Metode dela in ciljna skupina.....	46
5.3	Opis anketnega merskega instrumenta	46
5.4	Raziskovalni vzorec	47
5.5	Analiza rezultatov	50
5.5.1	Mnenja ravnateljev o vlogi in poslanstvu ravnateljevega dela	50
5.5.2	Odnos ravnateljev do komuniciranja z zaposlenimi.....	56

5.5.3	Odnos ravnateljev do letnih razgovorov	62
5.6	Analiza intervjujev z ravnatelji.....	69
5.6.1	Ravnatelj – pedagoški vodja ali menedžer	70
5.6.2	Način izvajanja letnih razgovorov	71
5.6.3	Način komunikacije z zaposlenimi ob neizpolnjevanju delovnih obveznosti	73
5.6.4	Motiviranje zaposlenih.....	74
5.7	Diskusija in interpretacija rezultatov.....	75
5.7.1	Potrjevanje hipotez	80
6	SKLEP	83
7	LITERATURA	87
	PRILOGE.....	93
	Priloga A: Kvantitativna raziskava - Anketni vprašalnik za ravnatelje.....	93
	Priloga B: Intervjuji – Osnovna vprašanja za pol strukturiran intervju	98
	Priloga B.1: Intervju 1	100
	Priloga B.2: Intervju 2	108
	Priloga B.3: Intervju 3	116
	Priloga B.4: Intervju 4	122
	Priloga B.5: Intervju 5	124
	Priloga C: Analiza rezultatov z vidika razlik med spoloma	129
	Priloga D: Analiza rezultatov z vidika razlik med velikostjo šole.....	133

KAZALO SLIK IN TABEL

Slika 2.1:	Dvo-dimenzionalni model komunikacijske teorije konflikta	27
Slika 3.2:	Organizacijska klima, vzdušje, ozračje kot integracijski koncept organizacije	39
Slika 5.3	Spol anketiranih oseb.....	47
Tabela 5.1:	Števila (f) in strukturni odstotki (f %) anketiranih oseb po starosti	47
Tabela 5.2:	Števila (f) in strukturni odstotki (f %) anketiranih oseb po smeri izobrazbe.....	48

Tabela 5.3: Števila (f) in strukturni odstotki (f %) anketiranih oseb po delovni dobi	48
Tabela 5.4: Števila (f) in strukturni odstotki (f %) anketiranih oseb po številu mandatov	48
Slika 5.4: Statistična regija kamor se uvršča šola	49
Slika 5.5: Prioritete ravnateljevega dela	50
Tabela 5.5: Mnenja ravnateljev o vlogi ravnateljevega dela (rezultati so v %).....	51
Tabela 5.6: Ranžirna vrsta kategorij odgovorov na vprašanje: Kaj vas najbolj moti pri opravljanju vašega dela?	53
Slika 5.6 Komunikacija ravnatelja z zaposlenimi	57
Tabela 5.7: Odnos ravnateljev do komuniciranja z zaposlenimi (rezultati so v %)	58
Tabela 5.8: Ranžirna vrsta kategorij odgovorov na vprašanje: Na kakšen način zaposlenim sporočite kritiko?.....	60
Slika 5.7: Soočanje ravnateljev z letnimi razgovori	63
Tabela 5.9: Odnos ravnateljev do letnih razgovorov (rezultati so v %)	64
Tabela 5.10: Ranžirna vrsta kategorij odgovorov na vprašanje: Kaj vam predstavlja največjo težavo oziroma oviro pri opravljanju rednih letnih razgovorov?.....	68
Tabela 5.11: Števila (f) in strukturni odstotki (f %) anketirancev in rezultati χ^2 preizkusa v preizkušanju razlik med spoloma.....	129
Tabela 5.12: Števila (f) in strukturni odstotki (f %) anketirancev in rezultati χ^2 preizkusa v preizkušanju razlik med spoloma.....	130
Tabela 5.13: Števila (f) in strukturni odstotki (f %) anketirancev in rezultati χ^2 preizkusa v preizkušanju razlik med velikostjo šole.....	133
Tabela 5.14: Števila (f) in strukturni odstotki (f %) anketirancev in rezultati χ^2 preizkusa v preizkušanju razlik med velikostjo šole.....	134
Tabela 5.15: Števila (f) in strukturni odstotki (f %) anketirancev in rezultati χ^2 preizkusa v preizkušanju razlik med velikostjo šole.....	136

1 UVOD

V Sloveniji vloga ravnatelja ni le menedžerska, ampak tudi pedagoška. Ravnatelj vodi šolo in je odgovoren za izvajanje šolske zakonodaje, realizacijo letnih delovnih načrtov in celotno menedžerko politiko. Njegove naloge so povezane s kurikulumom, finančnimi plani, vpeljevanjem novih programov. Poleg tega je odgovoren tudi za pedagoški vidik vodenja. Ravnateljevo pedagoško vodenje šole je odvisno od velikosti šole. Da lahko postaneš ravnatelj moraš imeti pedagoško izobrazbo (učitelj, svetovalni delavec) in vsaj pet let delovnih izkušenj v izobraževanju. Pred imenovanjem v ravnatelja mora kandidat zanj zaključiti Šolo za ravnatelje.

Ravnateljevo pedagoško vodenje zaposlenih ima močan učinek na učenje in poučevanje, kar dokazujejo številne raziskave (Soutworth 2005; Koren 2006; Day 2010). Pri tem ima najbolj neposreden vpliv prav spremljanje vzgojno-izobraževalnega dela. Poznavanje dela v razredu, analiza napredka pri učencih in razprava o tem so nujni procesi razvoja vsake šole. Podatki, ki jih ravnatelj pridobi na ta način, pa sestavni del vodenja. V slovenskem šolskem prostoru ima ravnatelj pri spremljanju učiteljevega dela še posebej pomembno vlogo, saj je pomemben dejavnik zagotavljanja kakovosti poučevanja in učenja (Koren 2007). Učiteljem mora znati pomagati pri njihovem razvoju, oziroma mora on biti tisti, ki povezuje razvoj in napredek zaposlenih in razvoj šole. Da bi to lahko dosegel, mora dobro poznati svoje zaposlene in njihovo delo. Do teh informacij lahko pride preko izvajanja letnih razgovorov (Erčulj 2010).

Letni razgovori so ena izmed tehnik, ki se uporablja pri komuniciranju z ljudmi in so zelo uspešno orodje pri vodenju organizacij, če se jih zna pravilno izvajati. Lahko imajo pozitivne posledice na delovno okolje, samo delo in splošno klimo v organizaciji. So tudi eden izmed načinov, ki lahko ravnateljem razkrije pri čem imajo zaposleni težave, kje so njihove šibke točke in kje jih morajo podpreti. Letni razgovor se lahko izkoristi za motiviranje zaposlenih, pregled njihovega dosedanjega dela in načrtov za prihodnost (Marič in drugi 2013). Vodopivec (2009, 24) navaja, da je to standardiziran poglobljen pogovor o opravljenem delu, načrtih, ciljih in poklicnem razvoju sodelavca. Na ta način ravnatelj motivira sodelavca za delo, pogloblja se odnos med ravnateljem ter sodelavcem in ravnatelj izve veliko koristnih informacij o kolektivu in ne nazadnje tudi o sebi in svojem delu.

Zakon o javnih uslužbencih (Ur. l. RS št. 63/07) v 105. členu določa, da naj bi nadrejeni spremljal delo in nadaljnje izobraževanje svojih zaposlenih ter z vsakim posameznikom, predvidoma enkrat letno, o tem opravil z njimi razgovor. Določba se nanaša splošno na javne uslužbenke zaposlene v državnih organih ter tiste, ki zasedajo položaje v upravah lokalnih skupnosti. To pomeni, da v šolah oziroma v vzgojno-izobraževalnih ustanovah letni razgovor ni predpisan ali obvezen (Kamšek 2005, 49). Gre pa za primer dobre prakse pri delu z zaposlenimi in ravnatelju omogoča primerno spremljanje dela in razvoja sodelavcev.

Kot rečeno, v vzgojno-izobraževalnih ustanovah redni letni razgovor ni zakonsko obvezen. Vendar bi moral ravnatelj kot vodja dati zaposlenim priložnost, da vsaj enkrat na leto poglobljeno in sistematično razmislijo in se z ravnateljem pogovorijo o svojem delu (preteklem, sedanjem, prihodnjem), svojem razvoju, počutju v kolektivu, potrebah in zadovoljstvu. Ravnatelj na ta način preko pogovora spozna svojega zaposlenega oziroma sodelavca, kakšne so njegove želje, kaj potrebuje za dobro opravljanje svojega dela in katere vrednote so mu najpomembnejše. Z izvajanjem rednih letnih razgovorov ravnatelji zaposlenim sporočajo, da se zavedajo svoje odgovornosti do njihovega profesionalnega razvoja in jim zagotavljajo, da vsi delavci lažje in bolj uspešno uresničujejo skupne vrednote in sodelovalni duh, ki so potrebni za stimulacijo predanih profesionalcev, da delujejo po svojih najboljših močeh kot posamezniki in kot celota (Seifert v Kamšek 2005, 50).

Pri letnem razgovoru zaposlene usmerjamo k uresničevanju skupne vizije organizacije ter k doseganju zastavljenih ciljev. Je način informiranja posameznika, da ta razume, na kakšen način lahko prispeva k uspešnosti organizacije. Redni letni razgovor je polformalen in demokratičen pogovor (Mihalič 2010, 7). Ravnatelj mora biti večč dobre komunikacije, če želi kakovostno izpeljati redni letni razgovor. Poznati mora prvine komuniciranja, kot so: poslušanje, empatija, nebesedna komunikacija, povratna informacija, jaz sporočila, odprta vprašanja itd. Vedeti mora, da je komunikacija vedno dvosmerna. Večino časa mora govoriti sodelavec, ravnatelj pa pri tem aktivno posluša in vodi pogovor (Kucler 2013).

Tudi Shinn (1999) meni, da nihče, ki se ne trudi, da bi učinkovito komuniciral, ne more biti uspešen vodja. Zmožnost komuniciranja je pri dobrem vodenju nepogrešljiva. To ni enostavna naloga in tisti, ki komuniciranja ne jemljejo resno, se lahko soočijo z zmedo in

problemi, ki se hitro množijo. Komuniciranje v institucijah se dogaja v obsežnejših mrežah skupinskega delovanja in vključuje tako medosebno komuniciranje kot komuniciranje v manjših skupinah, vendar vključuje vprašanja, kot je delovanje organizacij, institucionalne odnose med člani organizacij, procese organiziranja in organizacijsko kulturo. Njegova vloga je ohranjanje institucionalne delitve moči, poraja in razširja določena prepričanja o naravi institucije, njenih nalogah in uspešnosti med njenimi člani ter sooblikuje zadovoljstvo članov s svojim položajem v njej (Ule 2009, 22).

Pri letnem razgovoru ima komuniciranje ravnatelja s sodelavci tudi urejevalno in nadzorovalno vlogo. S pravilnim načinom komuniciranja namreč lahko prepričamo druge v določeno delovanje, jih odvrnemo od delovanja ali jim pomagamo. Ravnatelj bi se moral znati postaviti na stališče drugega in videti stvari z njihovega zornega kota. Vsekakor pa mora upoštevati pravila medosebnega komuniciranja, da je potrebno upoštevati drugega, se mu prilagajati. Zavedati se je tudi potrebno, da napačno komuniciranje lahko spodbudi tudi konflikte in sovraštvo med ljudmi (Ule 2009, 17–20).

Ravnatelj pri rednem letnem razgovoru izve, kaj je tisto, kar posameznega delavca najbolj motivira. Na podlagi tega spoznanja mu nato dodeli določene naloge, kot so: vodenje različnih projektov, raziskovalna dejavnost, vodenje aktiva, razredništvo. Ena od nalog ravnatelja je tudi, da spodbuja zaposlenega pri napredovanju in pripravi vse potrebno za napredovanje le tega posameznika v naziv. Niso pa vsa dela oziroma poteze, ki jih povlečejo zaposleni v šoli primerne in v takšnem primeru je naloga ravnatelja, da delavcu sporoči, da ni zadovoljen z njegovim delom ter mu pove, katera njegova dejanja se mu ne zdijo primerna. Z motivacijo delavcev je povezan temeljni cilj, to je izboljšanje dela posameznika, njegovih delovnih rezultatov in celotne šole (Mihalič 2010 v Kucler 2013).

1.1 Namen in cilji magistrskega dela

Z raziskavo želimo ugotoviti kako se ravnatelji kot pedagoški in menedžerski vodje šole lotevajo izvajanja rednih letnih razgovorov. Glede na to, da je pri izvedbi rednih letnih razgovorov zelo pomembna tudi komunikacija med njimi in zaposlenimi je bil del naloge namenjen preučitvi načina komuniciranja med ravnatelji in njegovimi zaposlenimi. Ker letni razgovori ravnateljem časovno predstavljajo določeno oviro, sem želela ugotoviti, kako velik

problem je časovna omejitev in kako se z njo soočajo. Na kakšen način ravnatelji letne razgovore umestijo v svoj urnik in urnik učiteljev. V nalogi skušam odgovoriti tudi na vprašanje, kateri so, poleg časovne omejitve, še drugi razlogi, da se letnih razgovorov ne lotijo. Vsak ravnatelj ima tudi svoj način izvajanja razgovorov z zaposlenimi, zato me je zanimalo, kako točno se jih lotijo, so razgovori že del dolgoletne prakse, se vsako leto ponavljajo, imajo zastavljene sistematično ali improvizirajo. Namen naloge je bil tudi odgovoriti na vprašanje, ali se ravnatelji zavedajo kako pomembno vlogo imajo letni razgovori za motiviranje in usmerjanje delavcev. Pri tem pa sem želela ugotoviti tudi ali se čutijo dovolj samozavestni in usposobljeni za izvajanje teh pogovorov.

Ravnatelj v osnovnih šolah naj bi bil v največji meri pedagoški vodja. Njegove pristojnosti so, zaradi večplastnosti in obsežnosti šole kot organizacije, tudi menedžerske oziroma administrativne. Poleg široke razgledanosti mora ravnatelj imeti sposobnost empatije, intuicijo, odločnost in predvsem etičnost. Pri svojem delu ravnatelj dnevno vstopa v številne interakcije z zaposlenimi, učenci, starši, zunanjo javnostjo, nadrejenimi na Ministrstvu za izobraževanje, znanost in šport. Zaradi tega je zelo pomembno, da pozna pravila uspešnega komuniciranja z vsakim posameznikom. To mu lahko pomaga pri vodenju izobraževalnega procesa in komuniciranju z učitelji. Kako pa je uspešen pri tem, bom empirično preverila v raziskavi o izvajanju letnih razgovorov s svojimi zaposlenimi.

Da bi katerakoli organizacija dobro delovala, mora graditi, ne samo na dobrem odnosu z zunanji javnostmi, ampak predvsem na dobrem odnosu z internimi javnostmi, torej s svojimi zaposlenimi. Pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo in predanost zaposlenih, je dobra komunikacija. Zaposleni prejema informacije od svojih nadrejenih, ki pa jim ne smejo samo nalagati nalog, ampak jim morajo znati tudi prisluhniti, jih spodbujati, razumeti, sprejemati njihove predloge in mnenja ter uspešno krmariti med nesoglasji in jih pravilno usmerjati.

Komuniciranje med ravnatelji slovenskih osnovnih šol in zaposlenimi bom v nalogi proučevala v luči letnih razgovorov z zaposlenimi. Pri letnih razgovorih pomembno vlogo odigra komunikacija med ravnateljem in zaposlenim. Letni razgovor je namenjen tudi vzpostavljanju pozitivne šolske klime, motiviranju zaposlenih in odpravljanju nepravilnosti. V

nalogi bom raziskovala, kako se ravnatelji slovenskih osnovnih šol soočajo z letnimi razgovori, ki jih opravljajo s svojimi zaposlenimi. Zanimalo me bo, ali ravnatelji ob svojem ostalem delu letne razgovore sploh izvajajo. Če se jih ne poslužujejo, kaj jih pri tem ovira? Kako časovno ravnatelji umeščajo letne razgovore v svoj urnik? Jih izvajajo v sklopu razgovorov po hospitacijah, jih izvedejo poleg izročanja letnih ocen ali si za to rezervirajo poseben termin? Kako se letnih razgovorov lotijo? Je to izvedeno sistematično in načrtno, so letni razgovori že del rutine na šoli? Na kakšen način pozitivne in negativne informacije sporočajo podrejenim.

Kako se ravnatelji čutijo usposobljene za izvajanje letnih razgovorov in ali pogrešajo standardizirane vzorce in priprave na letne razgovore s strani Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport? Zanima me tudi, kako/če svoje zaposlene pripravijo na letne razgovore, koliko časa jim posvetijo in ali imajo ti razgovori učinek na njihovo delo. Eden od namenov letnega razgovora je tudi pregled preteklega dela in ciljev za naprej. Zanima me, kako in koliko pohvalijo svoje zaposlene, jih motivirajo za nadaljnje delo in kako sporočajo negativne novice in kritike?

Izhajam iz predpostavke, da ravnatelji podcenjujejo vlogo letnih razgovorov za vodenje, motiviranje in usmerjanje pedagoškega procesa, da nimajo dovolj znanja o tem, kako se načrtno lotiti letnega razgovora z zaposlenimi in da si ne vzamejo dovolj časa za to. Zaradi pomanjkanja časa se ne morejo posvetiti vsakemu uslužbencu posebej, letnih razgovorov pa se ne lotevajo načrtno in sistematično. Predpostavljam, da jih nekateri ravnateljih niti ne izvajajo. S tem izgubljajo možnost za komuniciranje in motiviranje z učitelji in usmerjanje pedagoškega procesa.

1.2 Metodologija dela in struktura magistrskega dela

Magistrsko delo temelji na študiju relevantne literature, na analizi primarnih in sekundarnih virov ter literature in na empirični raziskavi, s katero sem potrdila oziroma ovrgla postavljene hipoteze.

V začetnem, teoretičnem delu naloge, so za opis in predstavitev relevantnih pojmov uporabljena deskriptivna metoda in metoda kompilacije za povzemanje navedb in citiranje

drugih avtorjev. S pomočjo analize in komparacije temeljne in strokovne literature so opredeljeni ključni pojmi magistrskega dela.

V uvodnem delu je opredeljena relevantnost teme, namen in cilj magistrskega dela, opredeljen je raziskovalni problem in hipoteze ter opredeljena metodologija in struktura magistrskega dela.

Drugi, teoretični del naloge, je razdeljen na tri sklope. V prvem se magistrsko delo osredotoča na komunikacijske procese v šoli. Natančneje so opredeljene oblike komuniciranja, organizacijsko komuniciranje, dejavniki uspešnosti komuniciranja in tehnike komuniciranja. V drugem sklopu je obravnavano vodenje šole in naloge ravnatelja, ki se delijo na pedagoške in menedžerske. Ravnateljeva vloga je tudi zelo pomembna za šolsko klimo, motiviranost zaposlenih in odnose med zaposlenimi. Tretji sklop teoretičnega dela pa obravnava letne razgovore.

V empiričnem delu naloge sem hipoteze preverjala s pomočjo kvantitativne in kvalitativne raziskave. S pomočjo anketnega vprašalnika, ki sem ga pripravila v ta namen, sem zbrala gradivo za preverjanje raziskovalnih vprašanj. Vzorec je vključeval 106 osnovnih šol iz vseh statističnih regij. Zastavljena vprašanja so bila odprtega in zaprtega tipa. Nanašala so se na: velikost šole, starostno strukturo zaposlenih, čas izvajanja letnih razgovorov, pripravo na letne razgovore, pripravo zaposlenih na letne razgovore, usposobljenost ravnateljev na izvajanje letnih razgovorov, kako ravnatelji razumejo svojo vlogo (bolj menedžersko ali bolj pedagoško), kaj za njih vključuje kakšen del funkcije vodenja, koliko se jim letni razgovori zdijo potrebni, kaj vključijo v letni razgovor, kako podeljujejo naloge zaposlenim, kako sporočajo slabe novice, koliko časa traja letni razgovor, kako motivirajo zaposlene, kakšna je komunikacija med njimi in zaposlenimi.

V kvalitativnem delu raziskave sem opravila intervjuje s tremi ravnatelji, eno ravnateljico in eno pomočnico ravnatelja. Opravljenih je bilo torej pet intervjujev. Z njim sem dodatno osvetlila, poglobila in reflektirala ugotovitve kvantitativne raziskave.

2 KOMUNIKACIJSKI PROCESI V ŠOLI

Komunikacija je v našem vsakdanjem delu tako živa, da zlahka pozabimo, kako močno vpliva na nas in na to, kako počnemo stvari. Tradicionalni način za opis komunikacije je, da gre za sporočilo, ki potuje od pošiljatelja, do sprejemnika po različnih kanalih. Od sprejemnika nato potuje povratno sporočilo do pošiljatelja prvotnega sporočila (Dimbleby in Burton 1998; Fiske 1990 v Ärlestig 2008).

Komunikacija je del našega vsakdanjika in se ji ni mogoče izogniti. Komuniciranje med posamezniki in v skupinah postaja vedno bolj kompleksno in vedno hitreje se razvija. Brez nje ne bi bilo razvoja družbe. Gre za zelo širok pojav, ki se odvija tako med posamezniki v skupini kot tudi znotraj nas (Ule 1996). Najenostavnejša razlaga tega procesa je, da gre pri komunikaciji za posredovanje informacij od oddajnika k prejemniku. Možina (1991) izpostavlja, da komunikacije v organizaciji ne gre dojemati samo kot dejavnost, ki se vzpostavi med pošiljateljem in prejemnikom, ampak je na to potrebno gledati skozi delovanje celotnega socialnega sistema, v katerem komunikacija med posamezniki dobi obliko in vsebino. S pomočjo komuniciranja sprejemamo odločitve, prejemamo povratne informacije in zasledujemo cilje organizacije. Komunikacija posamezniku osvetli njegovo vlogo v organizaciji, hkrati pa povezuje posamezne skupine v organizaciji in omogoča složno delovanje (Muchinsky 1997).

Pri komuniciranju gre za splet povezav, s katerimi ljudje vzpostavljajo medsebojne stike. Vsebuje vsa sredstva in metode, ki prenašajo informacije in na ta način vplivajo na vedenje ljudi ter jih usmerjajo k čim popolnejšemu opravljanju nalog in opravil, od katerih je odvisno uresničevanje ciljev organizacije (Florjančič in Vukovič 1999). Ker komunikacija sama po sebi povezuje zaposlene (Možina 1998) je tako eden bistvenih dejavnikov pri razvoju posameznika in organizacije.

Lahko pride tudi do situacije, ko si prizadevamo, da ne bi povedali ničesar. Do česa takega lahko pride pri izražanju negativnih oziroma odklonilnih stališč. V tem primeru se nagibamo h kompromisnim rešitvam in z rahlimi namigi na resnico (Bavelas 1990 v Ule 2009).

2.1 Oblike komuniciranja

Veščina spretnega komuniciranja je pomembna prednost vsakega posameznika in gonila sila vsake organizacije. Tako tudi številni evropski razvojni projekti (EU-folio, ATS2020) že v osnovne šole uvajajo razvijanje veščin sodelovanja in komuniciranja (ZRSŠ 2016, 13. maj).

Pri tem je potrebno upoštevati različne oblike komuniciranja: govor, pisanje, aktivno poslušanje in tudi govorico telesa. Komuniciranje delimo še glede na smer komuniciranja, njegovo strukturo in vsebino. Ločimo:

- enosmerno in dvosmerno komunikacijo,
- verbalno in neverbalno komunikacijo,
- konstruktivno in destruktivno komunikacijo,
- formalno in neformalno komunikacijo.

V primeru enosmernega komuniciranja prejemnik le prejema in pošiljatelj le oddaja, sporočilo pa se po komunikacijskem kanalu prenaša le v eno smer (Berlogar 2001). V tem primeru gre za načrtovano komuniciranje, katerega namen je hitro posredovanje informacij. Za posledico naj bi imelo večjo učinkovitost, vendar je večkrat neučinkovito, saj povratna informacija pošiljatelja ne zanima. Pošiljatelj zaradi tega ni ogrožen, prejemnik na drugi strani pa s tem dobi občutek nepomembnosti, onemogočena pa mu je tudi povratna informacija, ki bi lahko pozitivno vplivala na obe strani.

Najpomembnejša lastnost dvosmernega komuniciranja je pretok informacij v obe smeri. Oba posameznika imata tako funkcijo pošiljatelja kot funkcijo prejemnika (Možina 1992). Dvosmerno komuniciranje je manj načrtovano in posledično počasnejše. Zdi se zmedeno, vendar je mnogokrat učinkovitejše, saj je mogoče nerazumevanje, drugačne ideje ali nesoglasja reševati sproti. Število napak se na ta način zmanjša.

Verbalno komuniciranje je tisto, ki za sporazumevanje uporablja besede. Te so lahko izrečene pisno ali ustno. Pogosto uporabljeno je ustno komuniciranje, pri katerem gre za pogovor dveh oseb, pogovor v skupini, predavanje in podobno. Prednost takšnega komuniciranja predstavljajo hitrost sporočanja, njegova natančnost, neposredno sodelovanje med pošiljateljem in prejemnikom (Rozman 1993).

Oblike neverbalne komunikacije so govorica telesa, gibanje v prostoru, način govorjenja, intonacija. Govorica telesa vključuje mimiko obraza, posameznikove geste in držo telesa. Govorica telesa pri posamezniku je lahko delno zavestna, določen del pa posameznik izraža nezavedno. Neverbalno komuniciranje zaznavamo z vsemi človeškimi čuti: vidom, sluhom, vohom, okusom in tipom. Način govorjenja je tesno povezan z verbalno komunikacijo. Hitrost govora, napetost glasu, pospeševanje in glasnost izgovarjave tako močno vplivajo na dožemanje same vsebine izgovorjenega (Casson 1995).

Uspešen vodja bo stremel k temu, da bo njegovo komuniciranje konstruktivno. Pri takšni obliki komuniciranja ne obtožujemo drugih in v njih ne izzivamo občutkov krivde, ne hvalimo samega sebe, upoštevamo tuje želje in se izražamo čim bolj neposredno, logično in vsem razumljivo. Destruktivno komuniciranje po drugi strani onemogoča posameznikov razvoj, medsebojno oddaljuje ljudi in je povsem neprimerno za reševanje tudi najbolj preprostih problemov, saj onemogoča medsebojno dogovarjanje in sporazumevanje. Takšno komuniciranje vključuje spreminjanje teme, prekinjanje, stalno ponavljanje, ignoriranje in ironijo, samohvalo in izzivanje občutka krivde pri sogovorniku. Destruktivno komuniciranje predstavlja tudi norčevanje iz drugih, izogibanje odgovornosti, obtoževanje, nespoštovanje želja drugih in izogibanje neposredni komunikaciji (Brajša 1983).

Formalno komuniciranje se pojavlja v organizacijah in ga glede na tok sporočil lahko delimo na komuniciranje navzdol, komuniciranje navzgor in horizontalno komuniciranje. Neformalno komuniciranje definiramo kot tisto obliko komuniciranja, ki ni predpisana s formalno organizacijsko strukturo ter hierarhijo. Vzrok za tovrstno komunikacijo je predvsem radovednost in želja po socialni interakciji (Berlogar 2001).

2.2 Organizacijsko komuniciranje

Komuniciranje je temeljni pogoj medsebojnega sporazumevanja med posamezniki in skupinami v organizaciji. Zagotavlja natančno in pravočasno opravljanje delovnih nalog in tudi dobre odnose med posamezniki in skupinami. Pomembno je, da si zaposleni posredujejo informacije brez zadržkov in strahu. Le tako bodo informacije tekle brez namernega zadrževanja ali ponarejanja, zlasti med podrejenimi in nadrejenimi (Možina 2002). Dobra komunikacija je gonilna sila organizacije, kot tudi pomembna lastnost vsakega posameznika.

Uspešna komunikacija z zaposlenimi prinaša mnoge pozitivne učinke. Dobro informirani zaposleni so običajno zadovoljni zaposleni, kar pomeni, da se bodo pri svojem delu bolj potrudili. Če so komunikacijske poti odprte, so organizacijski cilji lažje dosegljivi (Baskin in Aronoff 1988). Naloga internih odnosov z javnostmi je zato kakovostna komunikacija z zaposlenimi. Cultip je mnenja, da je cilj komuniciranja z zaposlenimi identificirati, vzpostaviti in ohraniti pozitiven odnos med organizacijo in zaposlenimi, saj je od tega odvisen uspeh ali neuspeh organizacije (Theaker 2001).

Vodstvo si pri zbiranju informacij o stanju v organizaciji pomaga z internim komuniciranjem. Zaposleni pa so preko internega komuniciranja seznanjeni s cilji organizacije. Učinkovita interna komunikacija je temelj uspešnega delovanja ustanove, saj neustrezen način komuniciranja oziroma neuspešna interna komunikacija pripelje do splošnega nezadovoljstva in padca motiviranosti zaposlenih. To pa ima na dolgi rok lahko precejšnje negativne posledice. Preko internega komuniciranja nadrejeni svojim zaposlenim tudi posredujejo naloge in jim jih pojasnijo. To je potrebno, saj so delavci učinkovitejši, če razumejo zakaj je njihovo delo pomembno za organizacijo ter če v svoji nalogi vidijo smisel (Mumel 2008, 154–162).

Z internim komuniciranjem želimo doseči večjo identifikacijo zaposlenih z organizacijo, večjo motivacijo ter boljše medosebne odnose (Škerlep 1998, 752). Interna komuniciranja je lahko uspešna in učinkovita, ko ima organizacija podporo, zaupanje in razumevanje svojih delavcev. To dosežemo tako, da zaposlenim dovolj zgodaj posredujemo informacije in če so dobro obveščeni, se bo povečala njihova pripadnost organizaciji. To je pomemben dejavnik pri reševanju kriznih dogodkov. Ravno zato je potrebno spodbujati dvosmernost komunikacij (Harrison 1995, 122).

Za pozitiven premik v kakovosti in učinkovitosti šolskega dela je potrebno zadostiti dvema pogojema: uspešno sodelovanje in komuniciranje v kolektivu. Dobro sodelovanje in uspešno upravljanje so namreč kazalniki učinkovite šole. Učitelji od ravnateljev pričakujejo, da bodo doprinesli k sodelovalnemu ozračju, da bodo zaposlene pravočasno obveščali, uspešno reševali konflikte, pokazali zanimanje za kolektiv in jim dajali podporo. Ravnatelji morajo biti mojstri v ustrezni komunikaciji in pri vodenju (Terek in drugi 2015).

2.3 Dejavniki uspešnosti komuniciranja

Pri komunikaciji je osnovno načelo, da je potrebno informacije posredovati na preprost način in v razumljivem jeziku, ne glede na sredstvo uporabljeno pri komunikaciji. V primeru večje količine informacij je priporočljivo posamezne dele govora večkrat ponoviti. V komunikaciji je potrebno biti razumljiv. Pomembno je, da v pogovoru od svojega sogovornika dobimo potrebne povratne informacije, ki pripomorejo k temu, da se izognemo nesporazumom. Bistvenega pomena je, da smo pripravljeni razumeti prejemnika, čeprav se v vsem ne strinjamo z njim (Walton 1989).

V vsakem komunikacijskem procesu je učinkovito poslušanje enako pomembno kot jasno izraženo sporočilo. Primerno izražene ideje so en del komunikacije, drugi del predstavlja pazljivo in učinkovito poslušanje (Galvin in Cooper 2003).

Aktivno poslušanje je eden najpomembnejših dejavnikov uspešnega komuniciranja. Kako pozorno in osredotočeno bomo prisluhnili sogovorniku, je odvisno od želje po razumevanju prejetega sporočila oziroma želje izluščiti pomen povedanega v obliki, kot nam je to želel sporočiti sogovornik oziroma pošiljatelj sporočila (Berlogar 1999). Dobrega govornika odlikuje tudi to, da na koncu pogovora preveri, ali je prejemnik slišano tudi razumel. Tak pošiljatelj sporočila od prejemnika sporočila pričakuje aktivno poslušanje in ob koncu pogovora želi razlago, česa in zakaj niso razumeli pravilno. Aktivnega poslušalca ne odlikuje to, da se v vsem strinja z govornikom, ampak sposobnost sprotnega postavljanja vprašanj, ki lahko pojasnijo morebitno nerazumevanje (Osredečki 1994).

Tudi Uletova (2009) poudarja, da sta za navezovanje medsebojnega stika potrebni dve vrsti spretnosti: da znamo nagovoriti drugega in ga pritegniti v pogovor ter da znamo poslušati.

Trenholm in Jensen (2000) sta ločila štiri sloge poslušanja:

- k vsebini orientirani poslušalci, ki jih zanima predvsem vsebina sporočil. So kritični, analitični in v odgovorih dajejo sodbe;
- k ljudem orientirani poslušalci, katerih glavna težnja je pozitiven odnos. So orientirani k podpori ljudi in zato lahko nepozorni pri sprejemanju informacij;

- k aktivnostim usmerjeni poslušalci so tisti, ki jih zanima kakšen odgovor zahteva določeno sporočilo. Usmerjeni so k delu in motivirajo druge k organiziranosti.
- na čas usmerjeni postanejo nestrpni, če dobijo vtis, da drugi zapravljajo njihov čas.

Ljudje uporabljamo kombinacijo več slogov poslušanja in ravnatelji niso izjema. Dejavniki, ki lahko ovirajo aktivno poslušanje so: pomanjkanje zanimanja za vsebino, motnje pozornosti in koncentracije, pretirana osredotočenost na sebe, čustvene obremenitve, utrujenost, predsodki do govorca ali vsebine sporočila ter monotonost govorca (Harris in Sherblom 2003 v Ule 2009).

Uspešno komuniciranje pomeni, da skozi komuniciranje zadovoljimo cilje enega udeleženca komunikacije, ne da bi pri tem ogrozili odnos med udeležencema komunikacijskega procesa. Pri dejavnih uspešnega komuniciranja se moramo zavedati, da ne obstaja idealen način komuniciranja. En način komuniciranja, ki se je izkazal za uspešnega, je lahko v drugačni situaciji popoln polom. Uspešen način komuniciranja je odvisen tudi od situacije v kateri se nahajamo ter od odnosa, ki ga imamo s sogovornikom na drugi strani. Veščin uspešnega komuniciranja pa se lahko priučimo (Adler in Rodman 2003).

Uspešni ravnatelji vzpostavijo dva načina komuniciranja. Prvi je formalni način komuniciranja, drugi pa neformalni način. Vrsta formalnih in neformalnih poti komuniciranja omogoča prost pretok informacij v obe smeri (Batsis 1987 v Terek in drugi 2015). Uspešni ravnatelji imajo realistično predstavo o komunikaciji in njenih neposrednih in posrednih učinkih. Razumejo zapletenost komunikacije, ki se za večino ljudi na prvi pogled zdi preprosta. Witherspoon (1997 v Terek in drugi 2015) pravi, da je vodenje mogoče samo z uspešno komunikacijo in da ima le ta glavno funkcijo pri nadaljnjem razvoju, pri tem pa je pridobljene informacije potrebno učinkovito uporabljati.

2.4 Komunikacijski vidik vodenja

Stare in Seljak (2006, 31) poudarjata, da pojmov vodenje in menedžment ne smemo enačiti. Teoretiki menedžmenta definirajo menedžment kot upravljanje in organiziranje, Fayol (1916) pa vodenje opredeli kot eno od funkcij menedžmenta in ne kot sinonim. Vodenje v menedžmentu ima nalogo doseganja ciljev organizacije. O vodenju kot o "leadershipu" pa je

mogoče govoriti takrat, ko želimo vplivati na vedenje posameznika ali skupine, ne glede na cilje organizacije (Hendry in Pettigrew v Stare in Seljak 2006, 32). Vodenje se opredeljuje kot aktivnost, ki vpliva, spodbuja in usmerja skupine ljudi k doseganju ciljev organizacije. Vodenje je sposobnost vzbujanja zaupanja oziroma pridobivanja podpore med ljudmi, ki želijo doseči skupne cilje. (Brezovšek in Kukovič 2014, 1921).

Vodenje šol je odvisno od same zasnove izobraževalnega sistema. Vlogo ravnatelja kot vodje določajo številni predpisi, financiranje ustanove, normativi in plačni sistem. V tem smislu je ravnateljeva temeljna naloga zagotoviti varno prihodnost organizacije in njenih članov. Pedagoško vodenje in/ali menedžment torej določa vrsta zapletenih in spreminjajočih se kulturnih in ideoloških razmer v širšem družbenem okolju, ki mu pripadata (Grace 1995).

Ravnatelji imajo omejen čas za komuniciranje, zaradi tega je še toliko pomembnejše, kako je komunikacija med njimi in zaposlenimi organizacijsko podprta. Neprimerna organizacija lahko privede do neproduktivnih sestankov, ki v ničemer ne podpirajo učiteljevega dela. Rutinski sestanki lahko podpirajo že utečene dejavnosti, vendar pri tem postane bolj pomembno ohranjanje starih načinov dela in navad, kot pa napredek (Ärlestig 2008).

Vodstvena komunikacija temelji na naslednjih vidikih (Fairhurst in Connaughton 2014):

- je transmisijska in osredotočena na cilj,
- je povezovalna,
- uspehi organizacije so rezultat vodstvene komunikacije,
- temelji na moči,
- je raznolika,
- je živa, spreminjajoča, orientirana na spremembe in moralno odgovornost.

2.5 Komuniciranje v konfliktnih situacijah

Ljudje se tekom dneva tako ali drugače zapletamo v različne odnose z drugimi. V teh odnosih nemalokrat pride do razhajanj med nami, saj vsak posamezni udeleženec odnosa tvori različne poglede na svet, ima različen vrednostni sistem, različne prioritete in tako dalje, kar vodi do pojava nesoglasij, nestrinjanj, sporov, konfliktov v naših medsebojnih interakcijah.

Vsi ti pojavi so sestavni deli odnosov v različnih sferah našega življenja: v politiki, pravu, v poslovnem svetu in tudi v šoli.

Nemalokrat se konfliktom raje izognemo, saj jim že vnaprej pripisujemo negativen predznak, vendar temu ne bi smelo biti tako, saj do osebnostnih premikov prihaja ravno v konfliktnih situacijah. Ustvarjanje napetosti in konfliktov je torej nujna sestavina izobraževanja in tudi vzgoje.

V vsakdanjem jeziku konflikt enačimo s prepirom, sporom, nesporazumom, nesoglasjem, vendar je konflikt bolj kompleksen in večplasten pojav. Konflikt je dejansko neizogiben pojav naše družbe, ki nastopi kot posledica razhajanj misli, prepričanj, vrednot. Konflikt sam po sebi ne nosi nujno negativnega naboja, kar mu že vnaprej radi pripisujemo, pač pa je od naših strategij spopadanja s konflikti odvisno ali se bo nastala situacija rešila s pozitivnim ali negativnim rezultatom. Z ustreznim ravnanjem lahko konflikt spreobrnemo v nekaj konstruktivnega, v nekaj kar prispeva k naši osebni in družbeni rasti (Stolnik 2010).

Galtung (1996) pravi, da je konflikt spor oziroma nestrinjanje med dvema osebama ali skupinama, ki imata isti cilj. Konflikt predstavlja vsako srečanje, kjer pride do neusklajenih dejavnikov, torej soočenja neusklajenosti oziroma neharmonije. V tem stanju sistem ne deluje optimalno, kar nas sili v odzivanje in terja določene spremembe. Konflikt tako lahko predstavlja nevarnost, hkrati pa je to priložnost za razvoj posameznikov, odnosov in skupnosti. Kako se odzivamo v takšnih situacijah je odvisno od udeležencev konflikta. Konflikt povzroča napetost in neprijetno počutje zato se nanj odzivamo (Iršič 2005).

O konfliktih v različnih odnosih govorimo takrat, ko eden ali več partnerjev v odnosu čuti, da ne more uresničiti ali zadovoljiti kake od svojih potreb, želja ali zamisli. Kljub vrsti strategij za upravljanje z različnostmi v medosebnih stikih in dejavnostih, so nesoglasja, napetosti in konflikti neizogiben del komuniciranja (Ule 2009).

Možina in drugi (2002) med seboj ločijo tri vrste osnovnih konfliktov. To so:

- konflikt ciljev (nasprotja, ki izvirajo iz različnih ciljev posameznikov in skupin),
- konflikt spoznanj (nasprotja, ki nastanejo iz nestrinjanja z mislimi, idejami drugih) in

- konflikt čustev (nasprotja, ki izvirajo iz čustev in občutkov, ki so zaznani kot nezdržljivi).

Glede na to, kdo so nosilci nasprotujočih si tendenc, delimo konflikte na osebne, skupinske in družbene, glede na vsebino pa je mogoče razlikovati konflikte interesov, potreb, motivov, želja, stališč, vrednot, razumevanja, idej, ideologij, filozofij, religij, kultur, načinov življenja in drugih dinamičnih tendenc (Pedagoška enciklopedija 1989, 408 v Horvat 1998, 152).

Vzroke za konflikte med sodelavci lahko poiščemo v drugačnem razumevanju, prepričanju, stališčih ter vrednotenju določenih vsebin in problemov, pri katerih sodelujemo. Konflikti povzročijo različna neprilagojena in s tem moteča vedenja posameznikov in povzročajo čustvene strese, ki zmanjšujejo rezultate dela ter tako manjšajo motivacijo za delo (Brajša 1994).

Osebne konflikte nadalje delimo na intrapersonalne in interpersonalne ali medosebne konflikte. Pri medosebnih konfliktih gre za stanje neusklajenosti med dvema osebama. Hkrati predstavlja priložnost za razvoj odnosa ter posameznikov in nevarnost za razdor odnosa. Kakšen bo izid nastalega medosebnega konflikta je odvisno od tega, kako bomo z njim ravnali, kako uspešno se bomo lotili poskusa njegove razrešitve (Stolnik 2010).

Baron in Byrne (1994 v Horvat 1998, 153–154) povzročitelje konfliktov v organizacijah (v našem primeru šole) delita v dve skupini. V prvo skupino uvrstita tiste, ki se nanašajo na strukturo in funkcioniranje same organizacije, v drugo skupino pa medosebne faktorje. Konflikte lahko šola povzroči s svojo strukturo in funkcioniranjem. Šolsko strukturo določajo pisana in nepisana pravila, norme, predpisi, vloge in statusi posameznikov. Do konfliktov pride, če posameznikove norme niso usklajene z veljavnimi normami šole, a jih le ta kljub temu skuša uveljaviti.

Druga skupina povzročiteljev (medosebni faktorji) se nanaša na posameznike, njihove socialne odnose in na njihov način razmišljanja o drugih. Ti dejavniki vključujejo jezo, sovraštvo, stereotipe, predsodke, zamere, nejasno in pomanjkljivo komunikacijo, napačne sodbe, občutke nepravilnosti, nepoštenosti. Konflikte lahko posameznik povzroči tudi zaradi nezadovoljenih individualnih potreb, nenadzorovanih čustev, netolerantnosti, nepoznavanja

sebe, neuspešne kombinacije usklajevanja različnih vlog v skupini, pomanjkanja sposobnosti za uresničevanje dodeljenih vlog, odpor proti spremembam, itd.

Isenhardt in Spangle (2000, 14–15) kot najpogostejše vzroke medosebnega konflikta identificirata naslednje elemente:

- informacije (ljudje imamo pogosto različne interpretacije nekih informacij in si na podlagi njih ustvarimo različna mnenja o osebah, stvareh, dogodkih),
- interesi (ljudje imamo različna zanimanja, ki si med seboj lahko nasprotujejo),
- postopki (ljudje nočemo sodelovati pri postopku reševanja konfliktov, če vanj ne verjamemo),
- vrednote (ljudje se med seboj razlikujemo tudi po vrednostnih usmeritvah),
- odnosi (sodelovanje, odnos se lahko prekine zaradi izgube zaupanja, spoštovanja),
- vloge (ljudje imamo različne družbene vloge in če ne igramo po pričakovanih drugih se kaj kmalu lahko najdemo v konfliktu),
- komunikacija (komunikacijski šumi, napačna interpretacija slišane in povedane).

Konflikt v komuniciranju predstavlja izražene verbalne in neverbalne napetosti med osebami z medsebojno ne uskladjivimi cilji. Napetosti se še povečajo, ko imajo posamezniki le omejene vire in jih morajo porazdeliti med seboj, pri tem pa nihče ne odstopa od svojih ciljev (Guerrero, La Valley 2006, 69 v Ule 2009). Zaradi teh nasprotij so konflikti praviloma napolnjeni s čustvi. Ta čustva so večinoma negativna in rušilna, njihovo moč pa je lahko čutiti še daleč v prihodnosti, ko se je konflikt navidezno že razrešil in tako preprečuje zadovoljstvo v odnosih in uspešno komuniciranje (Ule 2009, 247).

Ljudje pogosto ne opazijo, da so v konfliktu, dokler se ne zavedo svojih negativnih čustev in negativnih čustev ljudi s katerimi so v interakciji. Čustveni izbruhi so lahko na videz reakcija na nepomembne dogodke in so nepovezani z resničnimi vzroki za konflikt. Do njih pride, ko ljudje v situaciji začutijo grožnjo svoji samopodobi, samospoštovanju in temeljnim življenjskim vrednotam. Za konfliktne situacije je najbolj značilna zvišana čustvena vznemirjenost in stopnja pozornosti do čustev med vpletenimi. To še posebej velja za konflikte, ki vzbujajo močna negativna čustva in izzivajo agresivno vedenje. V konfliktnih situacijah se sprožajo predvsem jeza, ljubosumje, razžaljenost, krivda, zavist in prezir. Jeza pogosto spremljajo verbalne in fizične agresije (Ule 2009, 247–248).

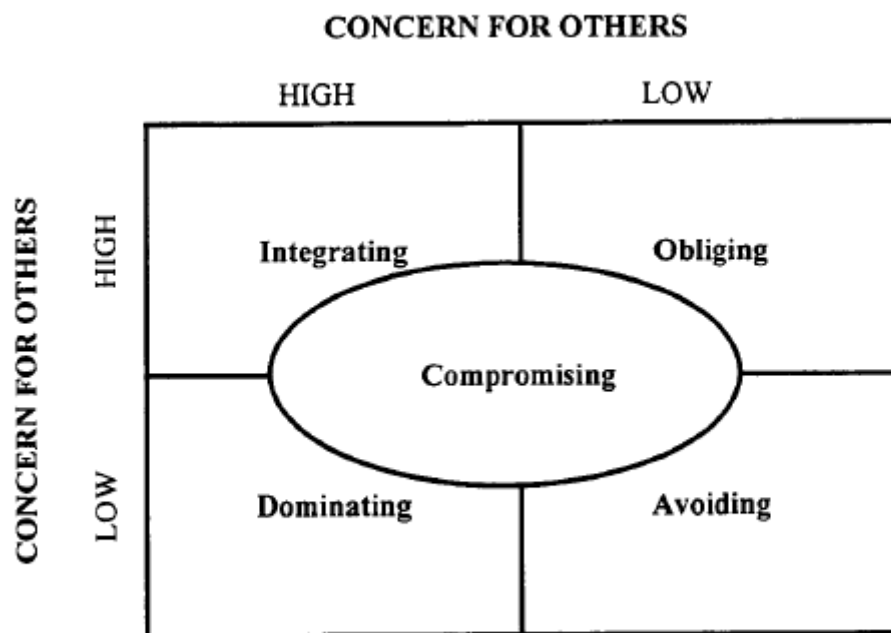
Trenholmova in Jensen (2000) menita, da je za uspešno soočanje s konflikti potrebno, da: znamo izraziti občutke in čustva, se ne počutimo krive in se ne opravičujemo za svoja čustva, govorimo natančno in o tem, kar nas dejansko moti, usklajujemo svoje verbalno in neverbalno komuniciranje ter se izogibamo posplošenemu ocenjevanju in interpretiranju sporočil.

Za reševanje konfliktov vsak posameznik uporablja eno ali več strategij. Te uporablja zavestno, glede na cilj, ki ga želi doseči. Cilj je lahko doseganje osebnega cilja, zaradi katerega je posameznik prišel v konflikt ali ohranitev medosebnih odnosov, odvisno od pomembnosti enega in drugega (Lamovec 1993). Razrešeni konflikti prinašajo višjo raven kulture v interakciji ter omogočajo večje zaupanje tako sebi kot drugemu. Dejstvo je, da nobena stran v konfliktu ne reši problema enostransko, zato je dobro prepoznati in obravnavati konflikt v najzgodnejši fazi. Pri sebi je potrebno tudi razčistiti, ali si sploh želimo rešiti problem. Konflikt v smislu odkrite razlike v mnenjih, ki je posledica dopuščanja različnih rešitev, ni samo neizogiben, pač pa tudi dragocen del našega življenja. Terja in zagotavlja, da bomo pravilno obravnavali različne možnosti in da bomo rešitev poiskali na tak način, da bomo pregledali in strnili vse možne rešitve (Everard in Morris 2004). Reševanje konfliktov zahteva sodelovanje tistih, ki so se znašli v konfliktnem položaju. Ravnanje s konfliktom bistveno vpliva na njegovo rešitev, pri tem pa je poudarek na realizaciji in uporabnosti rešitve (Brajša 1993).

Ena od komunikacijskih teorij konflikta je tudi tako imenovana teorija dvojne skrbi. Ta teorija se osredotoča na stil reševanja konflikta, predispozicije in behavioristični vidik. Teorija se osredotoča na dve veji: skrb za sebe in skrb za druge. Ko ti dve veji sestavimo v kvadrat, dobimo pet osnovnih stilov vedenja v konfliktni situaciji: po enega v vsakem kotu oziroma kvadrantu in enega v centru (Littlejohn in Foss 2009, 166), kar lahko razberemo tudi v sliki 2.1: Dvo-dimenzionalni model komunikacijske teorije konflikta.

Slika 2.1: Dvo-dimenzionalni model komunikacijske teorije konflikta

A Two-Dimensional Model of the Styles of Handling Interpersonal Conflict



Source: Adapted from Rahim and Magner (1995, p. 123). Copyrights © 1995 by the American Psychological Association. Reprinted with permission.

Vir: Aitor, Ayestaran in Swailes (2005, 162)

Robert Blake in Jane Mouton sta razvila originalni model stilov vedenja v konfliktnih situacijah leta 1964. Njunih pet načinov vedenja je: spopad (visoka skrb zase/za rezultate, majhna skrb za ljudi), reševanje problemov (visoka skrb zase/za rezultate, visoka skrb za ljudi), zglajevanje (majhna skrb zase/za rezultate, visoka skrb za ljudi), umik/izogibanje (nizka skrb zase/za rezultate, nizka skrb za ljudi). V sredini je sklepanje kompromisov, ki je skupek vsega. V sedemdesetih letih 20. stoletja sta Ralph Killman in Keneth Thomas naredila merski instrument za ugotavljanje vseh petih stilov vedenja v konfliktni situaciji.

Stili vedenja v konfliktni situaciji so bili v prvi vrsti določeni na podlagi dveh dimenzij, asertivnosti in sodelovanja (Thomas 1976 v Antonini 1998). Asertivnost je opredeljena kot skrb za sebe in sodelovanje kot skrb za druge. Posamezniki, ki kažejo veliko skrb zase izkazujejo veliko željo, da izpolnijo svoje potrebe, medtem ko so posamezniki, ki kažejo

veliko skrb za druge, dokažejo visoko raven zanimanja za izpolnjevanje potreb drugih (Rahim in Bonoma 1979 v Antonini 1998).

Ti dve razsežnosti se lahko križata, da dobimo pet neodvisnih stilov. Glede na to ali nam je pri reševanju bolj pomembna skrb za medsebojne odnose ali skrb zase in svoje rezultate, ločimo pet različnih tipov ravnanja v konfliktnih situacijah:

- Izogibanje, kjer v konfliktni situaciji stojimo ob strani, se izogibamo soočenju in upamo, da bo problem izginil sam od sebe. Takšno vedenje lahko povzroči probleme v komuniciranju.
- V spopadu branimo svoj prav ali samo želimo zmagati. Spopad vedno vključuje določeno premoč, ki jo uporabi kateri koli stran, da brani svoje interese, pri čemer ne upošteva interesov nasprotnika.
- Za zglajevanje je značilen nedoločen in sodelovalen pristop. Na prvo mesto so postavljeni interesi drugih, kar lahko pripelje do prenehanja spoštovanja in dejstva, da nas bodo drugi povozili.
- Sklepanje kompromisov pomeni iskanje rešitev, ki bi bile primerne za obe strani. Pri tem se ne išče kvaliteta ali ustvarjalna pot, ampak neka srednja pot.
- Reševanje problemov predstavlja mnogo dela za obe strani, saj skuša poiskati rešitev, ki bo zadovoljila obe strani. Pri tem je potrebno upoštevati interese in zanimanje obeh vpletenih strani. Takšen pristop zahteva veliko časa in energije (Everard in Morris 2004).

Podoben način soočanja s konflikti opredelita Trenholmova in Jensen (2000, 352), ki pravita da je način soočanja s konflikti odvisen od več različnih dejavnikov: psiholoških, situacijskih, kulturnih. Na podlagi teh dejavnikov sta opredelila pet glavnih stilov soočanja z medosebnimi konflikti:

- agresivni stil reševanja konfliktov (prizadeva si za uresničevanje komunikacijskih ciljev, ne glede na odnose; konflikt se razume kot oblika tekmovanja za prevlado, zmago, prestiž),
- izogibalni stil reševanja konfliktov (konflikte se skuša zaobiti in se jim izogniti; da ne pride do konflikta se odpove svojim ciljem in željam),
- prilagoditveni stil reševanja konfliktov (čim bolj se prilagoditi drugi osebi, tudi za ceno svojih ciljev v zameno za dobre odnose),

- kompromisni stil reševanja konfliktov (predstavlja pripravljenost in osebno nagnjenje k pogajanjem iz katerih se skuša izvleči čim več ugodnosti zase, a ne za ceno odnosa z drugimi osebami),
- problemski stil reševanja konfliktov (usmerjen je v kognitivno soočenje z napetostmi, verjamejo v njihovo rešitev, visoko cenijo svoje cilje in tudi odnos).

Konflikte najlažje in najuspešneje rešujemo, če jih zaznamo že, ko so posamezniki nezadovoljni. Če se konfliktno vedenje že razširi, nam reševanje tega vzame veliko več časa in energije in tudi težje ga je rešiti (Brajša 1994).

2.6 Odnosno komuniciranje z zaposlenimi v sodobni šoli

V komuniciranju prihaja do zapletenega prepleta sočasnega vplivanja, ki vzpostavlja povratne zveze med temi, ki oddajajo sporočila in tistimi, ki jih sprejemajo. Vsako komuniciranje vzpostavlja interakcijsko zvezo, ki predstavlja določene odnosne povezave med ljudmi. Komunikacijsko dejanje ene osebe, namenjeno drugi osebi, nosi vsaj impliciten ukaz ali ponudbo tej osebi, da stopi v določeno obliko odnosov. Tudi najbolj formalen pogovor lahko prekinejo osebne intervencije sporočevalcev v obliki neverbalnih sporočil, s katerimi sporočevalec nehote kaže in vzpostavlja odnos do prejemnikov sporočil. Odnosni vidik komuniciranja torej določa, kako razumeti sporočilo glede na odnos med udeleženci komunikacijske situacije (Ule 2009).

V vsakem dalj časa trajajočem odnosu si prizadevamo za stabiliziranje načina odnosnega komuniciranja. V razvoju odnosnega komuniciranja to privede do:

- komplementarne delitve vlog ali
- simetrično komuniciranje.

O komplementarnem vzorcu govorimo tedaj, kadar med udeleženci komunikacijske situacije pride do vzpostavitve načina avtoritete – podrejanja. Na primer, ko skuša eden od udeležencev nadzorovati odnos in drugi to sprejme in se podredi.

Simetrični vzorec komuniciranja nastopi tedaj, ko je delitev moči, odgovornosti in kompetenc v komunikacijski situaciji porazdeljena in imajo vsi vpleteni enake možnosti in pravice odločanja ter odgovornosti (Ule 2009).

V odnosnem komuniciranju lahko pride tudi do napetosti in motenj. Ker je odnosni vidik bolj prikrit kot vsebinski, ga je težje definirati in zaradi nejasnega ali konfliktnega odnosa med partnerji v komuniciranju lahko pride do motenj in nerazumevanja.

Do nesoglasij lahko pride na vsebinski ravni, ki pa ne vplivajo na odnos. Udeleženci se enostavno strinjajo, da se ne strinjajo. Prihaja do mnenjskih razlik, ki pa ne vplivajo na odnos. Obratno pa nesoglasje na odnosni ravni ne vpliva na vsebinsko raven le toliko asa, dokler imata partnerja v komuniciranju skupen cilj. Odnosna nesoglasja bolj ogrožajo komunikacijsko situacijo, ker sprožijo nezaupanje, ki se lahko razširi tudi na vsebinski vidik komuniciranja (Ule 2009).

3 VODENJE ŠOLE

3.1 Ravnatelj kot vodja šole

Ravnatelj je lahko tisti, ki zadosti pogojem zapisanim v 53. členu Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS št. 16/07). To pomeni, da je za ravnatelja javne šole lahko imenovan, kdor ima najmanj izobrazbo, pridobljeno po študijskih programih za pridobitev izobrazbe druge stopnje, oziroma raven izobrazbe, pridobljeno po študijskih programih, ki v skladu z zakonom ustreza izobrazbi druge stopnje ter izpolnjuje druge pogoje za učitelja ali za svetovalnega delavca na šoli, na kateri bo opravljal funkcijo ravnatelja, ima najmanj pet let delovnih izkušenj v vzgoji in izobraževanju, ima naziv svetnik ali svetovalec oziroma najmanj pet let naziv mentor in opravljen ravnateljski izpit. Mandat ravnatelja traja pet let.

Ravnatelj opravlja dela in naloge poslovnega in pedagoškega vodje zavoda v skladu s predpisom in ustanovitvenim aktom. Organizira, načrtuje in vodi delo osnovne šole ter odgovarja za strokovno vodenje zavoda (ZRSZ 2016, 13. maj).

Glede na to, da naj bi veljalo, da je ravnatelj le eden od kolektiva in je najpogosteje tudi izbran izmed svojih sodelavcev, naj bi bil njegov stil vodenja bolj demokratičen in ne preveč avtorski. Avtorski stil se opira na predpostavko, da je najučinkovitejši, če se ravnatelj odloči in odločitve sporoči sodelavcem. Ta slog za uspešno vodenje šol ni primeren. Pri demokratičnem stilu vodenja pa si ravnatelj prizadeva za prosti tok idej, čim boljše obveščenost zaposlenih, zaupanje v sposobnost reševanja težav, spodbujanje kritične refleksije za evalvacijo zamisli in težav, skrb za blaginjo drugih, pravice posameznikov, prepričanost o dragocenosti posameznika, pomembnosti sodelovanja in razprave, zaupanje v svobodo in inteligenco, načrti in rešitve so rezultat timskega dela, sposobnost poslušanja, razumevanja, vživljanja, pogajanja, govora, razprave, reševanja sporov, prizadevanje za skupno dobrobit, člani skupine imajo pri odločanju več besede in vodja jim mora predati del pooblastil. Demokratičen stil vodenja naj bi omogočal večje zadovoljstvo zaposlenih ter porajal manj pritožb in sporov. Take vodje imajo zaposleni najraje (Koren 2007).

Demokratični stil vodenja temelji na predpostavki, da se odloča v procesu razprave, ki vodi do soglasja. Moč je porazdeljena med posamezniki ali vsemi člani šole, ki vzajemno soglašajo in razumejo cilje organizacije. Učitelji so del odločanja, kakovost odločitev je boljša, breme je porazdeljeno na njih in zaradi tega je tudi zadovoljstvo večje. Ravnatelj v demokratičnem stilu:

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

Lastnosti dobrega ravnatelja so, da spodbuja učenje drugih, je s svojim delom vzor učiteljem, opazuje in spremlja delo svojih podrejenih. Ključne naloge ravnateljev pri vodenju za izobraževanje so (Koren 2006, 19):

- da ravnatelji učenje postavijo v središče svojega dela oziroma morajo poiskati poti za osredotočanje tako na učenje na šoli kot na učenje posameznega učenca,
- da učiteljem neprestano sporočajo o pomenu učenja učencev, sami povedo in pokažejo drugim, da so učenje in posamezni vidiki ali področja učenja učencev skupna naloga učencev, učiteljev in skupnosti,
- da oblikujejo temeljne vrednote in svojo podporo osredotočijo na močno in nepristransko učenje – podpirati morajo ustrezno izobraževanje za vse,
- da javno pozornost usmerijo k prizadevanjem za podporo učenju. Morajo si vzeti čas za opazovanje poučevanja in drugih oblik podpore učencem ter vzajemno delovati z učitelji pri njihovi praksi poučevanja (Blasse in Blasse 1998, v Davies 2005; v Koren 2006).

Koren (2007) meni, da mora dober vodja, poleg zgoraj naštetih lastnosti, biti še:

- inteligenten: bolj ko si inteligenten, lažje vodiš, ampak umske sposobnosti vodje naj ne bi preveč odstopale od umskih sposobnosti zaposlenosti, ker imajo težave s komunikacijo, so preveč zaposleni, imajo preveč napredne misli, ki jih zaposleni ne morejo dohajati,
- samozavesten: prepričanost o svojih kompetencah in spretnostih, zavest da lahko stvari spremenimo in vplivamo na druge, prepričanost, da sta naš trud in vpliv primerna in pravilna,

- odločen: želja, da se stvari opravijo. Pobuda, vztrajnost, nadvlada. Si proaktiven, zagovarjaš svoja dejanja, si vztrajen, kljub oviram. Oblastnost, ko je treba v določenih okoliščinah ukazovati,
- imeti integriteto: poštenost in resnicoljubnost, zvestoba načelom, prevzemanje odgovornosti, spodbujanje samozavesti drugih, vdanost, zanesljivost, brez zavajanja, omogoča zaupanje,
- družaben: naklonjen iskanju prijetnih družbenih stikov, prijateljstvo, spoštljivost, obzirnost, diplomacija, dovzetnost za potrebe zaposlenih, skrb za njihovo počutje, spretnost v medosebnih odnosih, razvijanje sodelovalnih odnosov,
- imeti helikopterski pogled: zna se umakniti od podrobnosti in šolo sprejemati kritično kot celovito glede na vse okoliščine.

Tudi Hauserman in Stick (2013) ugotavljata, da so naloge in odgovornosti ravnatelja zelo razpršene. Ravnatelj mora motivirati in podpirati učitelje, negovati odnose z njimi, biti mora vzor, spodbujati sodelovanje in timsko delo ter ves čas skrbeti za izboljšave v šoli. Njuna raziskava je pokazala, da so učitelji močno naklonjeni transformacijskemu načinu vodenja šole. Bass (1985) poda štiri glavne komponente takšnega načina vodenja:

- Idealiziran vpliv opisuje kako močan vzor predstavljajo vodje (v našem primeru ravnatelji) ter ali sledijo moralnim in etičnim načelom. Vodje "vzorniki" uživajo zaupanje in ugled pri sodelavcih. Verjamejo, da bo takšen vodja sprejemal dobre odločitve.
- Navdihujoča motivacija pomeni, da vodja prikaže vizijo podjetja na način, da je sodelavcem privlačna in jih zanima, pri njej želijo sodelovati. Vodja je v svoji komunikaciji optimističen glede ciljev in vedno osmisli naloge, ki jih predaja.
- Z intelektualno stimulacijo vodja spodbuja k reševanju problemov z vključevanjem vseh zaposlenih, pri tem pa opogumlja in motivira sodelavce.
- Pri individualni obravnavi vodja sledi potrebam vsakega posameznika. Predstavlja jim mentorja in svetovalca ter je pripravljen prisluhniti njihovim težavam in potrebam. Izkazuje empatijo in podporo ter ima odprt način komunikacije. Skozi individualno obravnavo sodelavce spodbuja k doseganju ciljev, ki pozitivno vplivajo na posameznike in organizacijo. Značilna je dvosmerna komunikacija.

Koren (2007) posebej izpostavi vrednote in moralo, ko piše o transformacijskem vodenju. Pravi, da je transformacijske vodje težko usposablјati. To naj bi bili posamezniki, ki znajo preobrazati druge. Ženejo jih morala in vrednote, kot so poštenost, odgovornost, spoštovanje dejavnosti, svoboda, pravičnost, enakost.

Torej vodja naj bi spreminjal/preobrazil/transformiral posameznike. Veliko časa namenja strokovnim razpravam, medsebojnim hospitacijam in razgovorom s posamezniki. Značilnosti so:

- zaposleni poznajo različne možnosti ravnanja in pomembnost doseganja učinkov,
- osebni interesi so prilagojeni skupini, organizaciji in njenemu poslanstvu,
- vodja inspirira in navdušuje, vpliva na ponos in vliva zaupanje, zaposleni se z njim istovetijo,
- zaposleni dobijo individualno pozornost, ravnatelj se odziva na njihove potrebe.

Vrednote so izpostavljene tudi pri vodenju za učenje. Ravnatelj s takšnim pristopom učenje postavlja v središče dela, neprestano nakazuje pomembnost učenja, skrbi za oblikovanje temeljnih vrednot in podpira močno in nepristransko učenje, deluje v smeri, da je pozornost javnosti potrebno usmeriti v trud za podporo učenju in sodeluje pri praksi poučevanja. Ravnatelj ni nekdo, ki ve več, ampak le ustvarja razmere, ugodne za skupno učenje.

Med modeli ravnateljavanja je tisti z največjim zavzemanjem za vrednote moralni vodja skupnosti. Takšen vodja je najprivlačnejši, je nasprotje oportunist, šolo dojema kot skupnost, poudarja temeljne izobraževalne in moralne vrednote, prepozna sposobnost staršev, učiteljev, učencev, žrtvuje lastne potrebe za načela, v katera verjame, s svojim delom si drzne posegati v šolo širše in globlje, izzove tisto, kar so šole že ponotranjile, ne boji se zahtevnih vprašanj. Uspeva, kjer imajo delavci podobne vrednote in čutijo spodbudo in pripadnost. Takšni vodje se za svoje vrednote borijo, kritični so do šolskih oblasti, pogosto ne sprejemajo šolske politike od zunaj, lahko se nevarno izpostavijo. Ker kritizirajo šolske reforme, lahko zavirajo razvoj.

Youngsova (2001) meni, da mora imeti ravnatelj, če želi širiti vrednote, najprej sam dobro samopodobo. Ljudje z zdravo samopodobo namreč razmišljajo o lastnih vrednotah in se vedejo v skladu s tem. Nekoristno spreminjajo v koristno, zato spreminjajo tudi ljudi okoli

sebe. Njihovo življenje je polno, ne sprijaznijo se z vlogo nemočnega opazovalca ali žrtve. Razmišljajo o svojih hotenjih in se ravnaajo po svojih življenjskih izkušnjah.

3.1.1 Pristojnosti ravnatelja

Ravnateljeve naloge in pristojnosti najdemo v vrsti zakonov, podzakonskih aktov in drugih pravnih predpisov (ZRSS 2016, 29. marec). Že sama šolska zakonodaja postavlja ravnatelju množico nalog, pristojnosti in odgovornosti. Sam si mora najti metodo, kako naloge obvladovati. Prav tako si mora postopno ustvariti prioritete, kar pomeni, da nenehno spremlja tudi njihovo uresničevanje. Temeljne naloge ravnatelja so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. Ravnatelj opravlja dela in naloge poslovodnega in pedagoškega vodje zavoda v skladu s predpisom in ustanovitvenim aktom. Organizira, načrtuje in vodi delo šole ter odgovarja za strokovno vodenje zavoda. Pripravlja program razvoja šole in je odgovoren za njegovo uresničevanje. Pripravlja predlog letnega delovnega načrta in je odgovoren za njegovo izvedbo. Odgovoren je za uresničevanje pravic otrok ter pravic in dolžnosti učencev. Vodi delo učiteljskega zbora in podpisuje javne listine zavoda. Zastopa in predstavlja zavod in je odgovoren za zakonitost dela v okviru svojih pooblastil. Oblikuje predlog nadstandardnih programov in skrbi za njihovo izvedbo. Odgovarja za namensko porabo sredstev šole. Spodbuja strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev. Organizira mentorstvo za pripravnike. Prisostvuje pri vzgojno-izobraževalnem delu učiteljev, spremlja njihovo delo in jim svetuje.

Predlaga napredovanje strokovnih delavcev v nazive po predhodnem posvetovanju na kolegiju, predlaga pa tudi napredovanje delavcev v plačilne razrede. Spremlja in organizira delo svetovalne službe ter skrbi za sodelovanje zavoda s starši oziroma drugimi zakonitimi zastopniki učencev, kot so roditeljski sestanki, govorilne ure in druge oblike sodelovanja. Obvešča starše o delu šole in o spremembah pravic in obveznosti učencev. Spodbuja in spremlja delo skupnosti učencev ter zagotavlja možnosti za njihovo delo. Odloča o vzgojnih ukrepih. Zagotavlja izvrševanje odločb državnih organov. Zastopa in predstavlja šolo in je odgovoren za zakonitost dela. Po normativih in standardih imenuje pomočnika ravnatelja. Sprejema sistematizacijo delovnih mest šole. Letno usklajuje število delovnih mest po predmetniku in normativih, sklepa delovna razmerja in vodi postopke za ugotavljanje

disciplinske odgovornosti delavcev. Skrbi za sodelovanje z zunanjimi ustanovami, npr. s šolsko zdravstveno službo in drugimi uporabniki. Skrbi za promocijo zavoda, pripravlja podatke za izračun plač delavcev zavoda in odgovarja za varstvo pri delu (Ur. l. RS št. 16/07). Opravlja pa še druge naloge v skladu z zakoni in predpisi. Ravnatelj je tudi menedžer, ki mora imeti jasno vizijo šole in jo zna promovirati.

Raziskave (Erčulj 2003 in Koren 2007) so pokazale, da se pogledi ravnateljev in učiteljev na šolo, učence, starše, spremembe in prihodnost šole precej razlikujejo. Zaradi različnih stališč med učitelji in ravnatelji pogosto prihaja do nerazumevanja in celo trenj ter sporov. Prav zaradi tega se veliko dobrih namenov ne uresniči v skladu z zastavljenimi cilji. Ravnatelj mora učitelje povezati za delo s skupnim namenom in jih spodbujati k sodelovanju ter pogovoru o učenju. Ostati morajo dovezetni za učenje, saj so spremembe v današnjem času stalnica, zaposlenim pa mora omogočiti vpogled v nove koncepte, okoliščine (Koren 2007).

Vodenje za učenje je izrazita oblika izobraževalne prakse, ki zajema neposreden pogovor, temelječ na učenju, udeležbo v pogojih, ki podpirajo učenje, in vodenje, ki je tako sodelovalno kot tudi odgovorno. Učenje in vodenje sta pojmovana kot aktivnosti, povezani z osredotočenostjo človekovega delovanja znotraj moralnega namena (Apple 1992; Dempster 2009, 24). Načela uspešnega vodenja za učenje so: osredotočenost na učenje, ustvarjanje okolja za učenje, osredotočenost na dialog, distribuirano vodenje in skupna odgovornost.

3.1.2 Pedagoški vodja in menedžer

Pogosto se srečujemo z vprašanjem ali je ravnatelj pedagoški ali menedžerski vodja. V realnem svetu mora združevati obe funkciji, čeprav se nekaterim ti dve vlogi ne zdita združljivi. Sociologi in nekateri teoretiki izobraževanja so celo našli enajst razlogov, zaradi katerih naj ne bi združevali menedžmenta in izobraževanja, ampak naj bi bili ravnatelji le prvi med enakimi (Everard in Morris 1996, 27). Z vidika učitelja se pogosto zdi, da se ravnatelji preveč posvečajo menedžerskemu in premalo pedagoškemu vodenju.

Način ravnateljevega komuniciranja naj bi prispeval k doseganju ciljev organizacije, torej šole. Ravnatelji morajo biti pedagoški vodje in imeti dovolj avtoritete, da vplivajo na ostalo delo znotraj šole. V teoriji se poudarja, da je ravnatelj predvsem pedagoški vodja in da bi

morala ta funkcija nadomestiti vlogo ravnateljevega nadzora in avtoritarnega načina vodenja. V smislu pedagoške funkcije vodenja šole, bi morali ravnatelji biti bolj vpeti v hospitacije (napovedano in nenapovedano nadziranje dela v učilnicah) in vedeti kaj vse se dogaja v razredih. Ravnatelji pogosto navajajo, da za tovrstno vključevanje v delo učitelja nimajo potrebnega časa, saj jim ostale obveznosti vzamejo preveč časa (Ärlestig 2008).

Webb in drugi (2011) so v svoji raziskavi o vlogi ravnateljev ugotovili, da so osebnost, sposobnost obvladovanja razmerij in čustev, fleksibilnost in prilagodljivost spremembam, ključni dejavniki, ki vplivajo na to, kako ravnatelji izvajajo svoje vloge. Ne glede na okolje iz katerega izhajajo ravnatelji, je pogled na njihovo vsakdanje delo, interakcijo z učenci, delavci in starši podoben. Ugotovili so tudi, da so ravnatelji preobremenjeni, obseg njihove odgovornosti do vseh akterjev, s katerimi stopajo v kontakt, se povečuje, poleg tega pa so še kazensko odgovorni za svoja dejanja.

Ravnatelji veščin vodenja, ki se jih od njih pričakuje, ne morejo pridobiti v svojem osnovnem izobraževanju, kar kaže na potrebo po dodatnem usposabljanju in je nujno potrebno za njihov poklicni razvoj. Eno od priporočljivih dodatnih področij usposabljanja so tudi komunikacijske veščine, ki so osnova uspešnih vodij (Terek in drugi 2015).

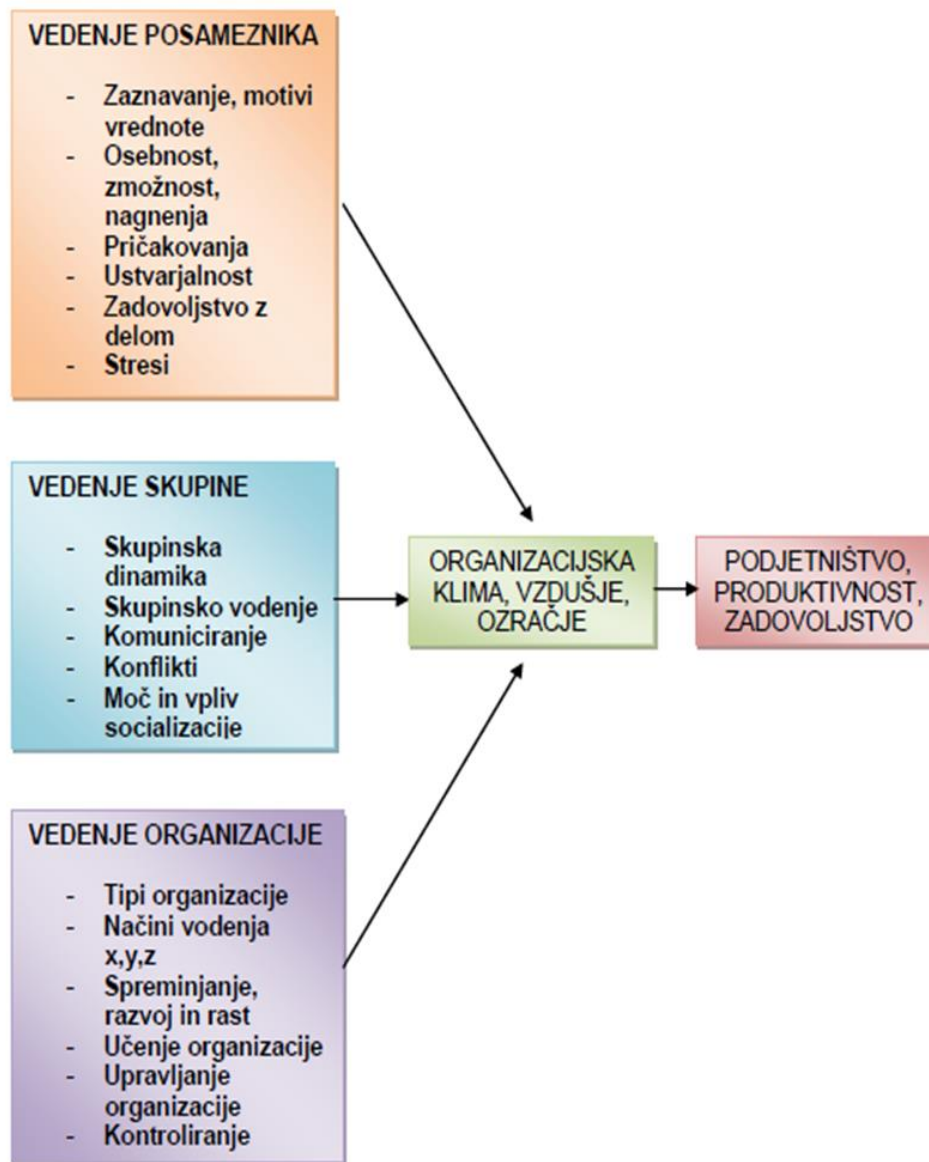
3.2 Šolska klima

V vsaki organizaciji bi se morali koncentrirati na načela, kot so: spoštovanje, spodbujanje, odkrite povratne informacije ter spoznanje in identificiranje (Seitel 2004, 262). To bi vplivalo tudi na pozitivno klimo v organizaciji, ki je posledica različnih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti iz širšega in ožjega okolja. Vpliva na vedenje ljudi ter njihovo uspešnost pri delu. Predstavlja značilnosti, ki vplivajo na obnašanje ljudi v organizaciji, zato se zaradi različne klime organizacije razlikujejo med seboj (Lipičnik 1998, 74).

Na organizacijsko klimo, tudi na klimo v šoli, vpliva:

- posameznik s svojimi zaznavami, motivi in vrednotami, osebnostjo in zmožnostmi, pričakovanji, ustvarjalnostjo, zadovoljstvom, ...
- skupina s svojo dinamiko, skupinsko vodenje, komuniciranje, konflikti, ...
- vrsta organizacije z različnimi načini vodenja, upravljanja, kontrolo ... (Možina 1994).

Slika 3.2: Organizacijska klima, vzdušje, ozračje kot integracijski koncept organizacije



Vir: Možina (1994, 78)

Šolsko klimo lahko opredelimo tudi kot niz notranjih značilnosti po katerih se šole med seboj razlikujejo in ki vplivajo na vedenje vseh posameznikov na šoli. Te značilnosti se odražajo v medosebnih odnosih med učenci in učitelji, v občutku, da je šola varen prostor, kot možnost sodelovanja učencev, staršev in zaposlenih pri odločitvah ter višina pričakovanj do učencev. Za šolo s pozitivno klimo so značilni spoštljivi odnosi, varnost in visoka pričakovanja do zaposlenih, učencev in njihovih dosežkov. Raziskave kažejo, da so v pozitivni šolski klimi učenci bolj motivirani za doseganje visokih rezultatov. Učenci, ki obiskujejo šole z bolj

pozitivno klimo, imajo tudi bolj pozitivna stališča do šole in šolskih predmetov, kar vodi do višjih dosežkov (Japelj Pavešić 2012).

Šolsko klimo predstavljajo odnosi med samimi učitelji, učenci, administrativnim in tehničnim osebjem ter ravnateljem. Organizacijsko klimo šole predstavljajo notranje lastnosti, po katerih se šole razlikujejo med seboj in ki vplivajo na vedenje njenih članov. Šolska klima je precej trajna kvaliteta šolskega prostora, ki vpliva na obnašanje njenih članov in ki temelji na skupni zaznavi vedenja v šoli, nanjo pa vplivajo sama organizacija, osebnosti udeležencev in vodenje šole (Domović 1999). Klimo na šoli je mogoče vzpostaviti na različne načine. Način je odvisen od tega, kako si posamezniki na šoli predstavljajo svojo vlogo na šoli, ter kako razumejo zakonitosti in pravila zavoda. Vsaka oseba lahko vpliva na katerokoli drugo osebo ali skupino, kar posledično vpliva na spremembo šolske klime (Jurić v Domović 1999).

Vzdušje na šoli je odvisno od kvalitete odnosov med vodstvom šole, učitelji, učenci in vsemi ostalimi zaposlenimi na šoli. Vključuje splošen odnos, ki ga imajo vsi ti posamezniki do šole, odnos med osebjem, spodbujanje strokovnega razvoja in izobraževanja učiteljev, načine doseganja in izvajanja odločitev, podpore učencem, svobodo pri odločanju ter kreativnost učiteljev (Zabukovec v Domović 1999).

Šolsko klimo lahko opredelimo tudi kot niz notranjih značilnosti po katerih se šole med seboj razlikujejo in ki vplivajo na vedenje vseh posameznikov na šoli. Te značilnosti se odražajo v medosebnih odnosih med učenci in učitelji, v občutku, da je šola varen prostor, kot možnost sodelovanja učencev, staršev in zaposlenih pri odločitvah ter višina pričakovanj do učencev. (Japelj in drugi 2012, 385).

3.3 Motiviranje zaposlenih

Motivacija je eden od vzrokov, zakaj ljudje s podobnim potencialom dosežejo različno. Je proces, ki sproži človekovo aktivnost, jo usmerja na določene objekte, uravnava obnašanje in ga poenoti, poveže v celoto za dosego ciljev, ki si jih je zadal. Večina motivacije je usmerjena k prijetnim stvarim in izogibanju neprijetnim. Teorija motivacije loči notranjo motivacijo (počnemo stvari, ki nas veselijo in zanimajo) in zunanjo (nagrada). Notranja motivacija izhaja iz dejavnikov, kot sta interes ter radovednost. Je naravna težnja iskanja in osvajanja izzivov,

ko sledimo osebnim interesom in urimo sposobnosti. Za to ne potrebujemo nagrade ali kazni. Zunanja motivacija (nagrada, kazen) pa je vzrok za aktivnost, ki ni rezultat naših želja ali potreb. Zanima nas samo, kaj nam bo ta aktivnost prinesla (Woolfolk 2001 v Sumrak Čančer 2010).

Ravnatelji se poslužujejo tudi nagrad. Te so lahko zelo različne: več odgovornosti, prosti dnevi, več priznanj ali napredovanje. Pri nagrajevanju pa mora ravnatelj presoditi kako bo koga nagradil, saj se vsi ne odzivajo enako na vse. Predvsem je dobro, da pazijo, da obstaja povezanost med nagrado in posameznikovim dosežkom. Nagrada izgubi svoj smisel, če rezultata ni mogoče preveriti. Dobro je tudi, da učitelji vedo, da ravnatelj dobro delo nagradi tudi, če tega predhodno ni izrecno obljubil (Koren 2007).

Teorija lastne vrednosti v ospredje postavlja vzpostavljanje in ohranjanje pozitivne samopodobe. Frederick Herzberg (v Jaušovec 2010) govori o motivatorjih in higienikih. Prvi temeljijo na notranji, drugi na zunanji motivaciji. Herzberg je ugotovil, da se zaposleni dobro počutijo ob dogodkih, ki so motivatorji. To so uspešnost pri delu, večja odgovornost, priznanje, možnost napredovanja, delo, ki pomeni izziv in omogoča osebnostno rast. Neprijetno so se počutili ob higienikih. To so bili nagrada za delo (plača), administrativni ukrepi, pogoji dela in klima na delovnem mestu. Izboljšanje higienikov ne prinese večjega zadovoljstva na delovnem mestu, ampak samo zmanjša nezadovoljstvo (Jaušovec 2010).

Motivacijski dejavniki so lahko: primarni, sekundarni, podedovani, pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni. Dejavniki povezani z delom in njegovim vrednotenjem so (Černetič 2007):

- primerno delovno okolje,
- možnost napredovanja,
- razporeditev delovnega časa,
- možnost strokovnega usposabljanja,
- zanimivo delo,
- medsebojni odnosi,
- stalnost in zanesljivost zaposlitve,
- osebni dohodek in

- priznanje za uspešnost pri delu.

Prvotni motiv za delo je finančna neodvisnost, saj želijo ljudje pridobiti vire, s katerimi si bodo lahko zagotovili normalno eksistenco. Naslednji pomemben motiv za delo pa so človekove socialne potrebe. Pomemben jim je občutek pripadnosti, občutek pomembnosti in dejstvo, da je njihovo delo cenjeno oziroma ima nek pomen (Cuming 1994, 48–49).

Najbolj znani in učinkoviti dejavniki s katerimi želijo vodje motivirati svoje zaposlene po Lipičnik in Možina (1993, 46–48) so:

- koristnost dela – v kolikor zaposleni vidi, da je njegovo delo pomembno in koristno, bo za svoje delo bolj zavzet;
- poznavanje cilja dela – nejasni, nekonkretni, nedosegljivi in oddaljeni cilji negativno vplivajo na delovno storilnost;
- pohvala in graja – pohvala bo pozitivno delovala na zaposlenega in ga bo še dodatno vzpodbudila k delu, medtem ko običajno graja deluje negativno. V nekaterih primerih pa je tudi izogibanje graji lahko stimulatивно in
- poznavanje rezultatov svojega dela – v kolikor zaposleni vidijo pozitivne učinke svojega dela postanejo še bolj zavzeti zanj.

Samo motivirani učitelji so lahko uspešni učitelji. Učiteljem je treba omogočiti (hierarhično):

- optimalni ekonomski standard,
- varno poklicno prihodnost, ugodno družbeno in medsebojno vzdušje v šoli,
- zadovoljevanje osebnih potreb,
- možnost samouresničitve in razvoja.

Potrebno jim je priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj, pomagati, da spoznajo smisel in rezultate svojega dela (Brajša 1995). Učinkoviti ravnatelji pogosto uporabljajo pohvale kot motivacijski dejavnik, neprestano spodbujajo zaposlene k doseganju uspehov, poskrbijo, da se učitelji počutijo cenjeni in spoštovani ter skrbijo za pozitivno vzdušje na šolah (Youngs 2001).

4 REDNI LETNI RAZGOVOR

Uspeh vzgojno-izobraževalnih zavodov je odvisen od zaposlenih, njihove usposobljenosti, predanosti ciljem organizacije in same izvedbe ter učinkovitosti dela zaposlenih. To še posebej velja za učitelje in ostale pedagoške delavce na šoli, ki skrbijo za potek pedagoškega dela na šoli. V kolikor ravnatelj želi podpirati in razvijati našeta načela, mora sodelavcem dati možnost, da poglobljeno in sistematično razmislijo o svojem strokovnem delu. To lahko stori preko rednega letnega razgovora, ki zaposlenim omogoči eno od oblik razmisleka o njihovem delu, njih kot osebnosti, njihovih prednostih in slabostih, zadovoljstvu s svojim poklicem in samim sodelovanjem s sodelavci in vodstvom (Kamšek 2005, 50).

Letni razgovor se odvija med vodjo in zaposlenim. Pogovor je osredotočen na strokovni in osebni razvoj zaposlenega ter vključuje pregled delovne uspešnosti zaposlenega, postavljanje osebnih in skupnih ciljev, torej ciljev delavca in organizacije, načrtovanje dela in izobraževanja za prihajajoče obdobje ter iskanje načina za povečanje motivacije zaposlenega. V času razgovora naj bi se ravnatelji izognili kritiziranju delovanja zaposlenega in njegovega vedenja. Poudarili pa naj bi pozitivni doprinos posameznika k organizaciji ter strokovni in osebni napredek zaposlenega (Koščak 2010, 7).

Namen letnega razgovora je, da si vodja vzame čas in zaposlenim nameni individualno pozornost in jih na ta način dodatno motivira. V času letnega razgovora zaposleni dobijo jasne povratne informacije o uspešnosti svojega dela, lastnostih, ki jih pri njihovem delu podpirajo ter kaj nadrejeni od njih pričakuje. Na ta način letni razgovori pripomorejo, da zaposleni bolje razumejo svojo vlogo v organizaciji in se jih usmeri k naslednjim ciljem in možnostim napredovanja (Halcom 2006).

V času letnega razgovora ravnatelj na zaposlene prenese cilje organizacije, jasno izrazi svoja pričakovanja o njihovem delu, zagotovi povratne informacije, zaposlenemu priskoči na pomoč in pomaga z nasveti za doseg želenega cilja, spozna prednosti in šibke točke zaposlenega, ter predlaga načrt za izboljšanje uspešnosti njihovega dela in kako čim bolje izkoristiti zmožnosti zaposlenega. Delavec od letnega razgovora pričakuje, da bo izvedel odgovore na vprašanja, kot so: kaj se od njega pričakuje, ali je uspešen pri svojem delu,

katere so njegove prednosti in slabosti, kako bi lahko bil bolj uspešen in kako bi lahko povečal svoj doprinos k uspešnosti organizacije (Lipičnik v Možina 2002, 484).

Letni razgovor je priložnost, da se vodja in sodelavec vsaj enkrat letno posvetita širšemu pogledu na vlogo sodelavca v organizaciji, analizirata njegove razvojne možnosti in zmožnosti, določita delo in naloge v naslednjem obdobju ter predvidita izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja – vse v kontekstu poslanstva, usmeritve in delovnega programa organizacije in kariernega razvoja posameznika. V letnem razgovoru je potrebno največ pozornosti nameniti oblikovanju ciljev (Bagon 2003, 18).

Preko letnih razgovorov ravnatelj spozna, kaj motivira zaposlenega in koliko je le ta že motiviran za dosežke. Lahko mu ponudi vodenje kakšnega projekta, ga motivira za sodelovanje pri kakšni dodatni nalogi kot je na primer vodenje strokovnega aktiva. Spodbudi zaposlenega, da si načrtuje osebne cilje, na primer napredovanje v plačne razrede in nazive, k pisanju strokovnega članka ali udeležbe na strokovni konferenci. V večini primerov te vrste spodbude pri zaposlenih naletijo na pozitiven odziv (Jančan 2009, 31).

Ravnateljevi dolžnosti sta skrb in motivacija zaposlenih, da si postavljajo visoke, a uresničljive cilje in si želijo dosegati visoke dosežke in nenehno poglobljati znanja, tako da lahko v kolektivu delujejo kot motivatorji in gonilna sila razvoja šole. V času letnega razgovora ima ravnatelj možnost, da dodatno izpostavi prednosti zaposlenega ter pohvali in nagradi zaposlene, ki v pozitivnem smislu izstopajo v kolektivu. Poleg tega jih tudi motivira za dobro delo v bodoče. Hkrati se ravnatelji zavedajo, da v vsakem kolektivu obstajajo manj uspešni, nezadovoljni in uporniški posamezniki, pri katerih je letni razgovor primeren trenutek, ko jih vodja poskuša s tehniko sendviča spomniti, da smo vsi odgovorni za uspeh organizacije in da so spremembe v njihovem odnosu do delu potrebne in zaželeno. Nekateri bodo ravnateljevo opombo vzeli kot pozitivno, drugi se bodo postavili v pozicijo nasprotovanja. Posledično bodo razlike v obnašanju in odnosu do dela pri določenih zaposlenih minimalne ali jih sploh ne bo, pri drugih pa bodo spremembe izrazitejše (Jančan 2009).

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 Formulacija problema

Komuniciranje med ravnatelji slovenskih osnovnih šol in zaposlenimi je osnova za učinkovito delovanje šole. Vloga ravnatelja je še toliko bolj pomembna, ker je on tisti, ki usmerja delo učiteljskega zbora in posledično zagotavlja uspešnost šole in njenih učencev. Da bi to dosegel, se mora zavedati svojega poslanstva kot vodja šole. Od ravnateljeve osebnosti je odvisno ali bo zavzel bolj pedagoški ali bolj menedžerski pristop k vodenju šole. Nikakor pri tem med seboj ne more ločiti ne enega ne drugega. Že sama zahtevnost vodenja šole in število zaposlenih lahko predstavlja problem s pomanjkanjem časa in to privede do pomanjkanja časa za vsakodnevno komunikacijo s prav vsemi zaposlenimi. Kot rečeno pa je ravno komunikacija ključ do uspeha. Predvsem komunikacija ena na ena in ne samo komunikacija navzdol, ki omogoča samo razdeljevanje nalog. Letni razgovori so lahko tisti dejavnik, ki komunikacijo med ravnateljem in zaposlenimi lahko izboljša, ravnatelji jo morajo samo znati dobro izkoristiti. V času rednih letnih razgovorov ravnatelj tako lahko motivira učitelje in usmerjanje njihov pedagoški proces.

V nalogi bom tako raziskovala, kako se ravnatelji slovenskih osnovnih šol soočajo z letnimi razgovori, ki jih opravljajo s svojimi zaposlenimi. Zanimalo me bo ali ravnatelji ob svojem ostalem delu letne razgovore sploh izvajajo. Če se jih ne poslužujejo, kaj jih pri tem ovira? Kako časovno ravnatelji umeščajo letne razgovore v svoj urnik? Jih izvajajo v sklopu razgovorov po hospitacijah, jih izvedejo poleg izročanja letnih ocen ali si za to rezervirajo poseben termin? Kako se letnih razgovorov lotijo? Je to izvedeno sistematično in načrtno, so letni razgovori že del rutine na šoli? Na kakšen način pozitivne in negativne informacije sporočajo podrejenim. Eden od namenov letnega razgovora je tudi pregled preteklega dela in cilji za naprej. Zanima me kako in koliko pohvalijo svoje zaposlene, jih motivirajo za nadaljnje delo in kako sporočajo negativne novice in kritike?

Naše osrednje raziskovalno vprašanje torej bo:

- kako ravnatelji šol v Sloveniji komunicirajo z zaposlenimi in s kakšnimi dilemami se soočajo pri izvajanju letnih razgovorov.

Ključne hipoteze naloge so:

H1: Ravnatelji podcenjujejo vlogo letnih razgovorov za vodenje, motiviranje in usmerjanje pedagoškega procesa

H2: Ravnatelji slovenskih šol se ne čutijo dovolj strokovno in komunikacijsko usposobljeni za izvajanje rednih letnih razgovorov.

H3: Ravnatelji slovenskih šol rednih letnih razgovorov z zaposlenimi ne pripravljajo načrtno in sistematično.

5.2 Metode dela in ciljna skupina

Empirični del je sestavljen iz kvantitativne in kvalitativne raziskave. Kvantitativna raziskava je bila izvedena s pomočjo vprašalnika med osnovnošolskimi ravnatelji osnovnih šol iz vseh statističnih regij Slovenije. Od 450 ravnateljev se jih je odzvalo 108. Kar predstavlja skoraj četrtino (24 %) vseh ravnateljev osnovnih šol v Sloveniji.

Osnovno raziskavo sem nadgradila s kvalitativnim delom, intervjuji s tremi ravnatelji Ljubljanskih osnovnih šol, ravnateljem ene osnovne šole iz Celja in pomočnico ravnatelja na OŠ Domžale. Ravnatelji so predstavljali povprečno veliko slovensko šolo z 20 oddelki, OŠ Domžale pa ima 34 oddelkov in spada med večje šole.

5.3 Opis anketnega merskega instrumenta

Vprašalnik je bil razdeljen na tri vsebinske dele z dodatnimi socio-demografskimi vprašanji, ki so se navezovala na spol, starost, smer izobrazbe, delovno dobo, staž ravnateljstva, statistično regijo in velikost šole. Vsebinski deli so bili razdeljeni na vprašanja vezana na organizacijo dela, vprašanja vezana na komunikacijo z zaposlenimi in vprašanja vezana na letne razgovore.

Prvi vsebinski sklop, ki je vseboval vprašanja vezana na delo, je vseboval 14 trditev, ki so osvetljevala ravnateljev pogled na njegovo delo, predvsem vezano na pedagoški ali menedžerski stil vodenja, podporo pedagoškim delavcem, podvrženostjo stresu. Drugi sklop, vezan na komunikacijo z zaposlenimi, je vseboval 18 trditev s katerimi sem skušala ugotoviti, kaj je ravnateljem v komunikaciji z zaposlenimi najbolj pomembno. Zadnji četrti sklop s 24

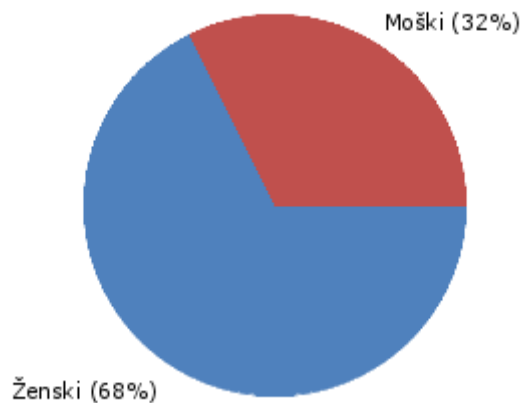
trditvami pa je osvetlil ravnateljev pogled na izpeljavo letnih razgovorov in kako se jih lotevajo.

Vprašanja so bila zastavljena kot trditve, ki so jih anketirani ocenili na petstopenjski lestvici. Pri tem je veljalo, da 1 pomeni nestrinjanje s trditvijo, 5 pa popolno strinjanje s trditvijo. Ob koncu vsakega od treh sklopov je bilo zastavljeno odprto vprašanje, ki se je navezovalo na celoten sklop in je bilo pojasnjevalne narave. Podatke, zbrane z anketnim vprašalnikom smo obdelali s pomočjo statističnega programa SPSS.

5.4 Raziskovalni vzorec

Raziskovalni vzorec kvantitativne raziskave je predstavljal 108 ravnateljev iz slovenskih osnovnih šol.

Slika 5.3 Spol anketiranih oseb



Od vseh anketiranih ravnateljev je bilo 73 (67,6 %) med njimi ženskega spola, 35 (32,4 %) ravnateljev pa je bilo moških.

Tabela 5.1: Števila (f) in strukturni odstotki (f %) anketiranih oseb po starosti

Starost	f	f %
31 – 40 let	4	3,7
41 – 50 let	43	39,8
več kot 50 let	61	56,5
Skupaj	108	100

Ravnatelji so v več kot polovici primerov stari več kot 50 let. Skoraj 40 % je tistih, ki so stari med 41 in 50 let in le peščica med njimi jih je mlajša od 40 let.

Tabela 5.2: Števila (f) in strukturni odstotki (f %) anketiranih oseb po smeri izobrazbe

Izobrazba	f	f %
Razredni pouk	23	21,3
Predmetni pouk	48	44,4
Strokovni delavec	23	21,3
Drugo	14	13,0
Skupaj	108	100

V skoraj polovici primerov (44,4 %) so ravnatelji po izobrazbi učitelji enega od strokovnih predmetov na predmetni stopnji, kar pomeni, da so pred tem učili učence na predmetni stopnji (6. – 9. razred). Številčno enako zastopani, nekaj manj kot četrtina, so ravnatelji, ki so po svoji osnovni izobrazbi učitelji razrednega pouka ali drugi strokovni delavci (socialni delavci, organizatorji dela, pedagogi, knjižničarji).

Tabela 5.3: Števila (f) in strukturni odstotki (f %) anketiranih oseb po delovni dobi

Delovna doba	f	f %
11 – 15 let	6	5,6
16 – 20 let	12	11,1
21 – 30 let	50	46,3
več kot 30 let	40	37,0
Skupaj	108	100

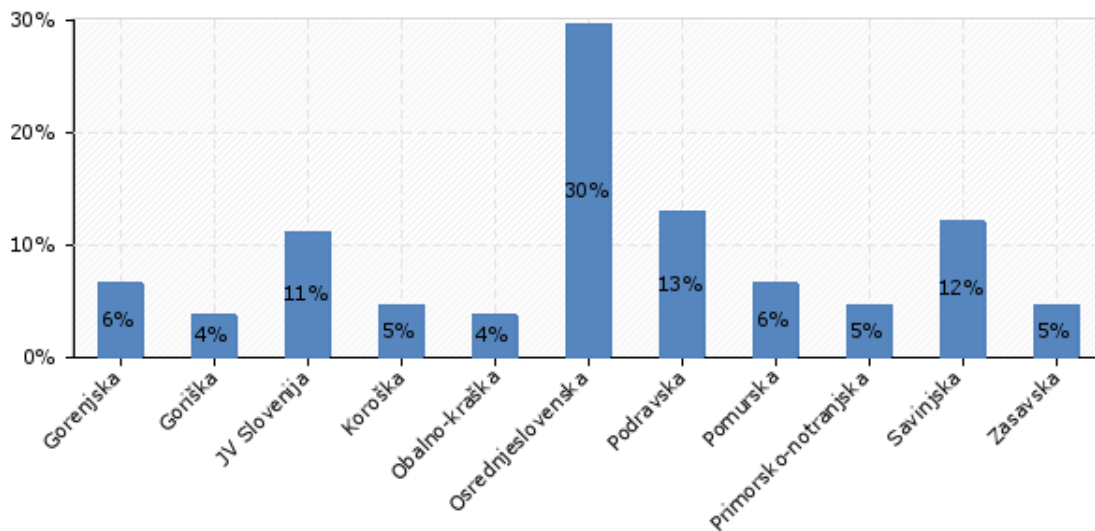
Delovna doba več kot 80 % vseh anketiranih oseb je več kot 20 let. Če torej vzamemo v poštev, da je pogoj za delovno mesto ravnatelja vsaj visoka oziroma univerzitetna izobrazba, se to sklada s podatkom, da je več kot polovica ravnateljev starejših od 50 let.

Tabela 5.4: Števila (f) in strukturni odstotki (f %) anketiranih oseb po številu mandatov

Delovna doba	f	f %
prvi mandat	32	29,6
2- 3 mandate	53	49,1
več kot tri mandate	18	16,7
drugo	5	4,6
Skupaj	108	100

Polovica ravnateljev je v tej vlogi že svoj drugi ali tretji mandat. Mandat ravnatelja traja pet let, torej so na teh položajih že deset do petnajst let, 17 % ravnateljev pa je na tem položaju že več kot 15 let. Tretjina anketiranih ravnateljev je na tem položaju svoj prvi mandat.

Slika 5.4: Statistična regija kamor se uvršča šola



Na anketni vprašalnik so odgovarjali ravnatelji iz prav vseh statističnih regij. Največ, kar tretjina, jih je bilo iz osrednjeslovenske regije. Sledijo jim odgovori ravnateljev Podravske, Savinjske osnovnih šol ter osnovnih šol V JV Sloveniji, ki številčno skupaj predstavljajo drugo tretjino anketiranih ravnateljev. Ostale statistične regije predstavljajo zadnjo tretjino anketiranih ravnateljev. To se sklada tudi s številom osnovnih šol v Sloveniji, saj jih je največ v Ljubljani in okolici, najmanj pa jih je v manj poseljenih delih Slovenije.

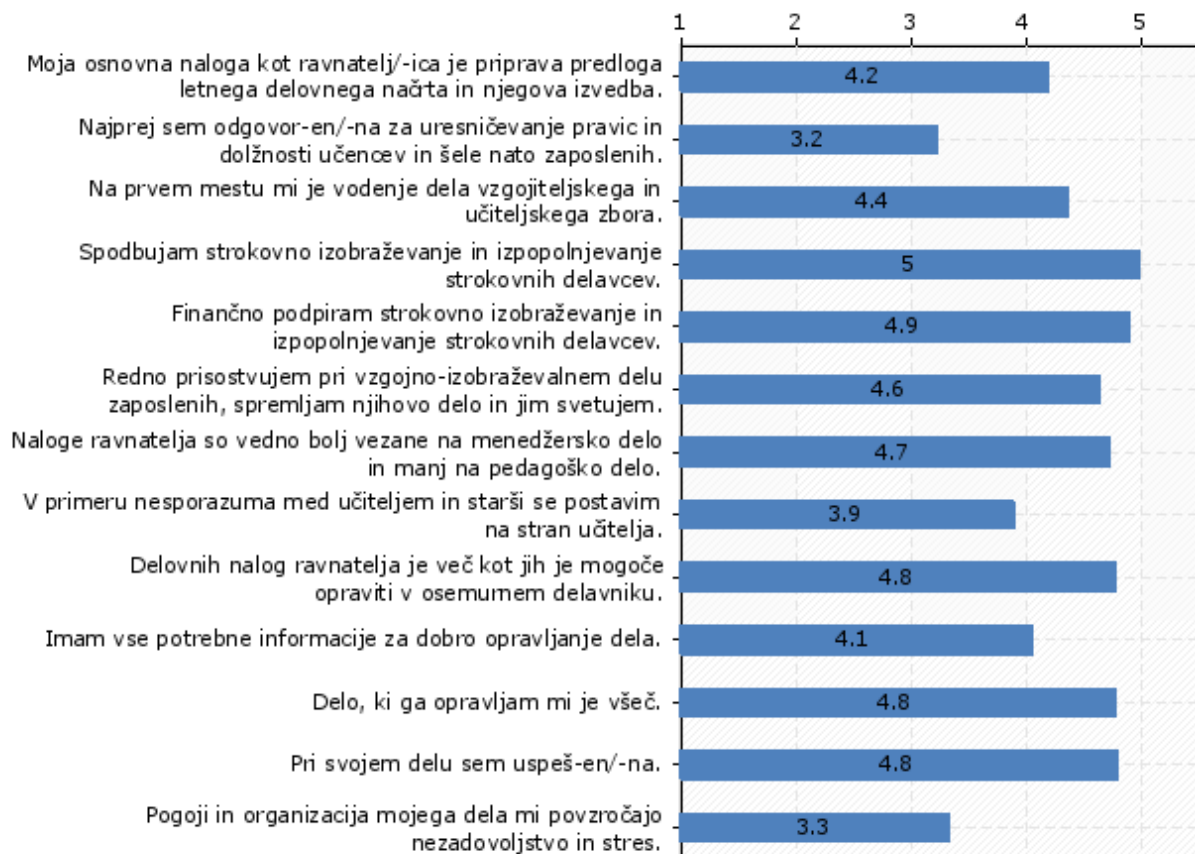
Tretjina (32 %) teh šol je šol z manj kot 18 oddelki, 38 % šol ima 18 – 25 oddelkov in 30 % teh šol ima več kot 25 oddelkov. 36 % šol ima poleg matične šole tudi podružnice. Večje število oddelkov in podružnice za ravnatelje predstavljajo tudi težje izvajanje rednih letnih razgovorov in oteženo komunikacijo z vsemi zaposlenimi.

5.5 Analiza rezultatov

5.5.1 Mnenja ravnateljev o vlogi in poslanstvu ravnateljevega dela

Prvi sklop vprašanj oziroma trditev se je nanašal na ravnateljevo osnovno delo, v smislu, katerim nalogam dajejo prednost, kje čutijo največjo odgovornost, čemu dajejo poudarek ter kako so zadovoljni s svojim delom.

Slika 5.5: Prioritete ravnateljevega dela



Iz grafa (graf 5.5) lahko razberemo, da ravnatelji pri svojem delu na prvo mesto postavljajo spodbujanje strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev. Pri tem potrdijo, da to izobraževanje oziroma izpopolnjevanje tudi finančno podpirajo. Po prioriteti njihovega dela sledijo vodenje dela vzgojiteljskega in učiteljskega zbora, nato pa sledi priprava predloga letnega delovnega načrta in njegova izvedba.

Trditve, s katerimi so se ravnatelji najmanj strinjali, so se nanašale na organizacijo in pogoje dela oziroma, da s poklicem ravnatelja niso zadovoljni in jim le-ta predstavlja stres. Prav tako se ne strinjajo s tem, da so najprej odgovorni za učence, svoje zaposlene pa postavljajo na drugo mesto, kar pa ne pomeni (trditev 8), da bi se v primeru nesporazuma med učiteljem in starši, avtomatično postavili na stran učitelja.

Tabela 5.5: Mnenja ravnateljev o vlogi ravnateljevega dela (rezultati so v %)

TRDITEV	Sploh se ne strinjam	se ne strinjam	delno se strinjam	se strinjam	povsem se strinjam
Moja osnovna naloga kot ravnatelj/-ica je priprava predloga letnega delovnega načrta in njegova izvedba.	0,9	8,3	12,0	22,2	56,5
Najprej sem odgovor-en/-na za uresničevanje pravic in dolžnosti učencev in šele nato zaposlenih.	5,6	30,6	13,0	25,0	25,9
Na prvem mestu mi je vodenje dela vzgojiteljskega in učiteljskega zbora.	0,9	2,8	12,0	22,2	62,0
Spodbujam strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev.	0	0	0	1,9	98,1
Finančno podpiram strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev.	0	0	0	10,2	89,9
Redno prisostvujem pri vzgojno-izobraževalnem delu zaposlenih, spremljam njihovo delo in jim svetujem.	0,9	0,9	19,4	22,2	56,5
Naloge ravnatelja so vedno bolj vezane na menedžersko delo in manj na pedagoško delo.	0,0	1,9	1,9	19,4	76,9
V primeru nesporazuma med učiteljem in starši se postavim na stran učitelja.	2,8	12,0	22,2	35,2	27,8
Delovnih nalog ravnatelja je več kot jih je mogoče opraviti v osemurnem delavniku.	0,0	0,9	2,8	71,3	25,0
Imam vse potrebne informacije za dobro opravljanje dela.	1,9	10,2	20,4	31,5	36,1
Delo, ki ga opravljam mi je všeč.	0,0	0,0	1,9	50,0	47,2
Pri svojem delu sem uspeš-en/-na.	0,0	0,0	5,6	13,0	81,5
Pogoji in organizacija mojega dela mi povzročajo nezadovoljstvo in stres.	6,5	27,8	17,6	36,1	12,0

Podrobnejši pogled v analizo podatkov nam pove, da so se ravnatelji močno poistovetili s trditvijo, ki se nanaša na pripravo predloga letnega delovnega načrta in njegovo izvedbo, kot njihovo osnovno nalogo, saj se jih več kot tri četrtine med njimi s to trditvijo strinja oziroma popolnoma strinja.

Če pogledamo rezultate, ki se nanašajo na uresničevanje pravic in dolžnosti učencev ter zaposlenih, lahko vidimo, da so odgovori nekako enakomerno porazdeljeni med posamezne stopnje, ni večjih odstopanj med eno in drugo stopnjo stališča.

Analiza odgovorov pri tretji trditvi je pokazala, da se ravnatelji v dveh tretjinah primerov popolnoma strinjajo s tem, da jim je vodenje dela vzgojiteljskega in učiteljskega zbora na prvem mestu.

Zelo visok delež, pravzaprav skoraj vsi vključeni anketiranci, so se opredelili za stališče »povsem se strinjam« ko gre za spodbujanje strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev. Nekoliko manjši delež vseh vključenih anketirancev se je prav tako odločil za stališče »povsem se strinjam« pri trditvi, ki se nanaša na finančno podporo strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev. Ti dve trditvi tudi sovpadata, saj je veliko število izobraževanj potrebno vsaj delno financirati.

Dobra polovica anketiranih ravnateljev se je tudi opredelila za stališče »povsem se strinjam«, ko gre za redno navzočnost pri vzgojno-izobraževalnem delu zaposlenih, spremljanju učiteljevega dela in svetovanju.

V raziskavi nas je tudi zanimalo, kako ravnatelji vidijo naloge ravnatelja. Iz analize podatkov vidimo, da se več kot tri četrtine ravnateljev popolnoma strinja s tem, da so njihove naloge vedno bolj vezne na menedžersko delo in manj na pedagoško delo.

Zelo enakomerno med posamezna stališča so rezultati porazdeljeni pri trditvi, da se v primeru nesporazuma med učiteljem in starši ravnatelji postavijo na stran učitelja. Tak rezultat pripisujemo dejstvu, da se ravnatelji niso povsem opredelili, ker so lahko situacije pri tovrstnih nesporazumih zelo specifične narave.

S trditvijo, da je delovnih nalog ravnatelja več, kot jih je mogoče opraviti v osemurnem delavniku, se strinja oziroma popolnoma strinja večina, skupno 96,3 % anketirancev. Enakomerno porazdeljenost odgovorov vidimo pri analizi trditve, da imajo ravnatelji vse potrebne informacije za dobro opravljanje dela. Zanimivo bi bilo pridobiti podatke

anketirancev, ki so se opredelili za stališča, ki opredeljujejo manjše strinjanje ali nestrinjanje s to trditvijo, kakšne informacije pogrešajo pri svojem opravljanju dela. Večina anketirancev tudi ocenjuje, da jim je delo, ki ga opravljajo, všeč in da so pri svojem delu uspešni.

V zaključnem delu sklopa trditev pa so se anketiranci spet nekoliko razpršeno opredeljevali pri strinjanju s trditvijo o pogojih in organizaciji njihovega dela, ki jim, oziroma, jim ne povzročajo nezadovoljstvo in stres.

Nadalje nas je zanimalo, kaj ravnatelje najbolj moti pri opravljanju njihovega dela. Vprašanje je bilo odprtega tipa, zato smo odgovore kategorizirali in jih ranžirali po pogostosti.

Tabela 5.6: Ranžirna vrsta kategorij odgovorov na vprašanje: Kaj vas najbolj moti pri opravljanju vašega dela?

Rangi	Kategorije	f
1	Preveč administracije	75
2	Preobsežna zakonodaja	16
3	Premočan vpliv staršev na delo učiteljev	12

Najbolj pogosti odgovorov ravnateljev so se navezovali na preveč administracije. Sledijo odgovori, da jih moti preobsežna zakonodaja. Na tretjem mestu najbolj pogostih odgovorov pa so bili odgovori, ki so se navezovali na premočan vpliv staršev na delo učiteljev.

Nekateri odgovori, ki so jih navajali anketiranci so bili:

- *Osamljenost po vertikali in horizontali;*
- *da se ni mogoče v miru usesti za pol ure in prebrati maile ter opraviti najbolj nujne naloge;*
- *premalo spoštovanja do našega dela;*
- *razbohotena zakonodaja; ogromno birokracije;*
- *pomanjkanja časa, vedno nove obveznosti;*
- *preveč zavezane roke pri vodenju šole;*
- *informacije zadnji trenutek;*
- *birokracija, netočnost informacij s strani financerjev, neizpolnjevanje obljub glede investicij s strani MOL;*
- *netočne informacije, težko dostopne pravilne informacije;*

- *preveč birokracije in nepregledno število predpisov; preveč birokracije, preširok razpon področij dela;*
- *da je potrebno poznati energetska, požarna zakonodajo;*
- *preveč vsega in potrebno prehitro ukrepanje, ki ne dopušča potrebnega razmisleka;*
- *preveč administracije, nepopolna navodila, hitro menjavanje zakonov idr.;*
- *vsak sodi o delu ravnatelja in ga komentira;*
- *vmešavanje staršev v vzgojno-izobraževalno delo učiteljev;*
- *delo z učitelji, ki ne reflektirajo svojega dela in mislijo, da so brez napak, so žaljivi in iščejo vedno izgovore za svoje neopravljeno delo, so neaktivni in se v druge dejavnosti šole (npr. pripravo kakšnih točk za nastop) ne udeležujejo;*
- *neizmerna vsakodnevna količina mail sporočil, zahtevni starši, ki pričakujejo, da si jim kadar koli na razpolago;*
- *raznolikost področij in nalog glede na to, da nimam pomočnika ravnatelja;*
- *vmešavanje politike;*
- *množična administracija in podvajanja na vseh področjih;*
- *preveč vtikanja politike in neurejena zakonodaja;*
- *preveč menedžerskega dela in odgovornosti; birokracija,*
- *inšpekcije; neodzivnost zaposlenih;*
- *preveč sprememb v šolstvu v zadnjih letih;*
- *glede na obseg in odgovornost je delo premalo finančno ovrednoteno;*
- *da imam premalo časa za posamezne zadeve;*
- *preveč administrativnega dela, nekorekten odnos MIZŠ do ravnateljev;*
- *pričakovanja lokalne skupnosti, da sem prisotna na večini prireditev v lokalni skupnosti;*
- *nesigurnost, premalo informacij s strani ministrstva, nenehne spremembe;*
- *da sprejemajo odločitve tisti, ki nimajo jasnega vpogleda v delo šol;*
- *slaba nadgrajenost, odvisnost od nestrokovne javnosti;*
- *premalo časa za pedagoško vodenje;*
- *preobširna administracija;*
- *sodelavci vidijo samo sebe preobremenjene, ne vidijo pa, da je to njihova narava dela, saj imajo veliko prostih dni;*
- *sodelavci, ki ne opravljajo svojega dela s srcem in predano;*

- *preveč administracije in stalno godrnjanje nekaterih zaposlenih;*
- *pomanjkanje časa; časovna stiska;*
- *odgovornost za vse in vsakogar;*
- *anonimke;*
- *hitra menjava opravil;*
- *kratki roki predvideni za spremembe, ki niso znane vnaprej;*
- *prevelik vpliv staršev pri strokovnih vprašanjih;*
- *vedno več birokracije, premalo časa za pedagoško vodenje;*
- *administracija, nenehno spreminjanje zakonodaje, da ni v ospredju človek, ampak papir;*
- *zelo ohlapno napisana zakonodaja, preveč birokracije, velika količina pravilnikov, poplava pravil, zakonov, raznih aktov, ki vnašajo zmedo pri opravljanju ravnateljskega dela;*
- *pomanjkljiva komunikacija med vsemi deležniki;*
- *preveč zakonodaje, ki ni nujno potrebna za šolo;*
- *da moram biti nadzornik učiteljem; neurejenost šolskega sistema;*
- *preveč birokracije in administrativnega dela;*
- *pametovanje ostalih deležnikov, vezanih na izobraževanje, mnogo nedorečenosti v šolstvu, sami smo za vse ali vsaj za preveč stvari, pravniki, ...;*
- *premajhna podpora MIZŠ in drugih strokovnih organov;*
- *preobsežen seznam dela, ne sistemizirano mesto pravnika;*
- *preveč nepedagoškega dela;*
- *dvoumnost, pomanjkljivost informacij;*
- *nasprotujoči si zakoni, predvsem pa količina le-teh;*
- *pokrivati moram zelo široko področje, vsega ne poznam dovolj dobro;*
- *vedno večja odgovornost ravnatelja tudi za stvari na katere ne more vplivati;*
- *vtikanje in ocenjevanje staršev strokovnega dela zaposlenih;*
- *otroci, ki jih starši niso sposobni usposobiti za življenje oz. jim privzgojiti osnovne vrednote do vstopa v šolo;*
- *opravljanje pretirano zbirokratiziranih poslov, administracija in obravnavanje kršitev delovnih obveznosti in malomarno delo zaposlenih;*
- *preveč menedžerskega dela, ukvarjanja z raznimi inšpekcijami oz. pritožbami, zmanjkuje časa za pedagoško vodenje;*

- *odgovoren si za vse, čeprav nimaš vseh škarij in platenj v svojih rokah;*
- *veliko administracije, pisanje poročil;*
- *nestrokovni posegi staršev v šolo.*

Ravnatelje pri njihovem delu najbolj moti vsa administracija vezana na njihovo delo. To vključuje tudi poznavanje množice zakonov, ki nimajo neposredne zveze z delom učitelja oziroma ostalimi pedagoškimi delavci ali učenci. To že kaže na bolj menedžersko vodenje kot pa na pedagoško vodenje. Ravnatelji se morajo spoznati na veliko zadev, predvsem na zakonodajo. To je za njih naporno, še posebej, če se ta zakonodaja hitro spreminja in so državni organi, ki naj bi stali za temi zakoni, neodzivni in nesistematični ali pa se ne držijo načrtane poti. Pri tem izpostavljajo še ukrepanje s strani državnih organov brez premisleka, vmešavanje politike v odločitve ravnatelja ter hitro menjavanje opravil.

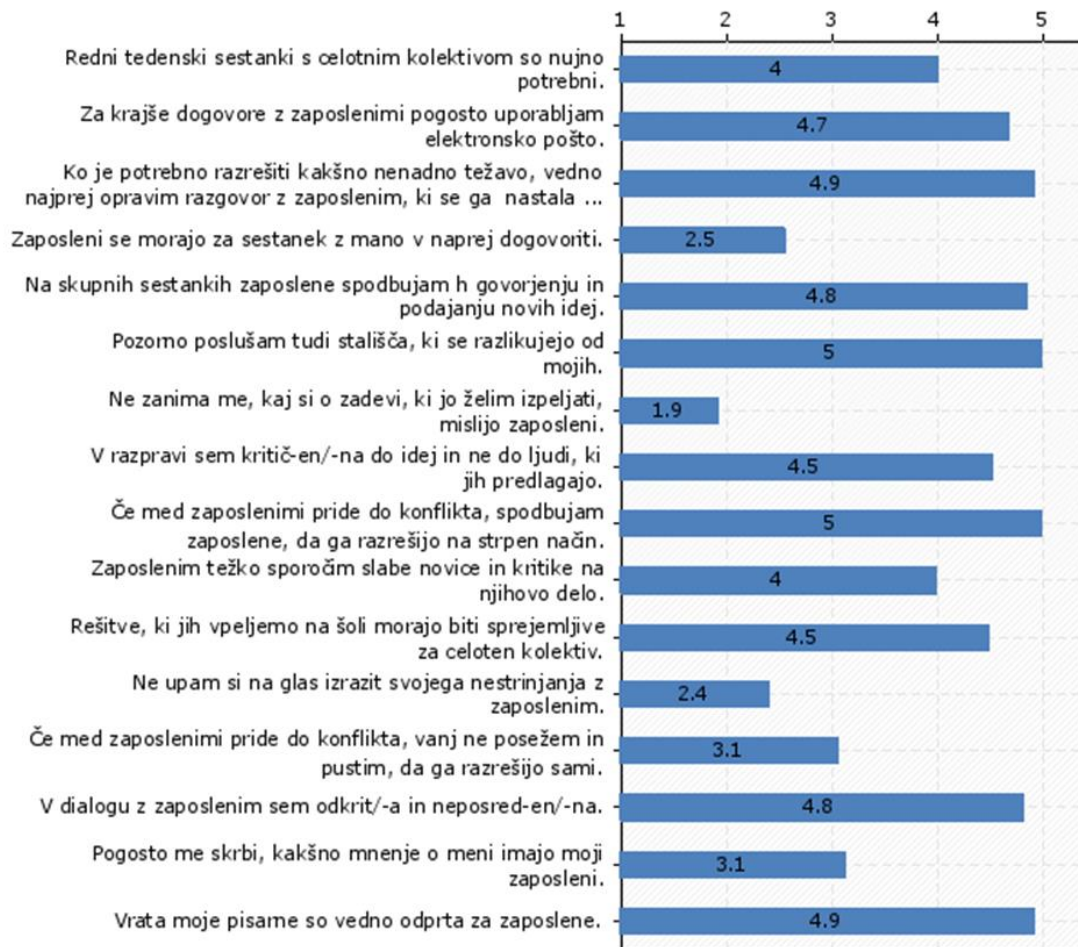
Druga velika težava, ki jo zaznavajo, je velik pritisk na njih; tako s strani staršev kot s strani učiteljev. Izpostavljajo nekorekten odnos učiteljev do njihovega dela, nespoštljiv odnos učencev in vtikanje staršev v samo vzgojno-izobraževalno delo. Pojavljajo se raznorazne inšpekcije, anonimne pritožbe.

Vse zgoraj navedeno jim posledično jemlje veliko dodatnega časa. Čutijo se preobremenjene, in nerazumljene. Delo učitelja naj bi bilo vredno več kot njihovo, medtem ko so sami enakega mnenja, ko se gre za učitelje. Menijo, da je njihovo delo premalo ovrednoteno, tako v smislu spoštovanja, kot tudi finančnega ovrednotenja in nagrajevanja.

5.5.2 Odnos ravnateljev do komuniciranja z zaposlenimi

Drugi sklop vprašanj se je nanašal na način komuniciranja, ki ga ravnatelji izberejo pri stiku s svojimi zaposlenimi. V tem sklopu so se trditve, poleg samega izbora vrste komunikacije, nanašale tudi na aktivno poslušanje, sprejemanje drugačnih stališč ter načina reševanja konfliktov. Vseh trditev v tem sklopu je bilo šestnajst.

Slika 5.6 Komunikacija ravnatelja z zaposlenimi



Ravnatelji so se najmanj strinjali s tem, da jih ne zanima, kaj si o določenih potezah, ki jih izvedejo, mislijo njihovi sodelavci oziroma podrejeni. Zelo redki so bili tudi tisti, ki si svojemu zaposlenemu ne bi upali povedati kaj si mislijo o njegovem delu ter tisti, ki bi se strinjali s trditvijo, da se je za pogovor z njimi potrebno v naprej naročiti.

Sredinsko stališče so ravnatelji zavzeli pri trditvah, da ne posegajo v prepire med zaposlenimi in pustijo, da jih rešijo sami ter pri trditvi, ki se navezuje na vtis, ki ga puščajo pri svojih zaposlenih.

Skoraj popolnoma se strinjajo s tem, da zaposlene spodbujajo k strpnemu reševanju nesporazumov, da so svojim zaposlenim vedno na voljo, ne glede na čas, da so z zaposlenimi odkriti in neposredni, da zaposlene spodbujajo k podajanju novih idej ter da zadeve vedno

najprej uredijo z zaposlenim, ki se ga zadeva nastala težava in šele nato podajo informacijo drugim.

Tabela 5.7: Odnos ravnateljev do komuniciranja z zaposlenimi (rezultati so v %)

TRDITEV	Sploh se ne strinjam	se ne strinjam	delno se strinjam	se strinjam	povsem se strinjam
Redni tedenski sestanki s celotnim kolektivom so nujno potrebni.	4,6	13,9	4,6	55,6	21,3
Za krajše dogovore z zaposlenimi pogosto uporabljam elektronsko pošto.	0,9	0,9	1,9	48,1	48,1
Ko je potrebno razrešiti kakšno nenadno težavo, vedno najprej opravim razgovor z zaposlenim, ki se ga nastala situacija dotika.	0,0	0,0	0,9	5,6	93,5
Zaposleni se morajo za sestanek z mano vnaprej dogovoriti.	24,1	28,7	22,2	18,5	6,5
Na skupnih sestankih zaposlene spodbujam h govorjenju in podajanju novih idej.	0,0	0,0	0,9	25,0	74,1
Pozorno poslušam tudi stališča, ki se razlikujejo od mojih.	0,0	0,0	0,0	0,9	99,1
Ne zanima me, kaj si o zadevi, ki jo želim izpeljati, mislijo zaposleni.	39,8	47,2	4,6	3,7	4,6
V razpravi sem <u>kritič-en/-na</u> do idej in ne do ljudi, ki jih predlagajo.	2,8	3,7	4,6	38,0	50,9
Če med zaposlenimi pride do konflikta, spodbujam zaposlene, da ga razrešijo na strpen način.	0,0	0,0	0,0	15,7	84,3
Zaposlenim težko sporočim slabe novice in kritike na njihovo delo.	2,8	13,0	5,6	35,2	43,5
Rešitve, ki jih vpeljemo na šoli morajo biti sprejemljive za celoten kolektiv.	0,0	1,9	4,6	32,4	61,1
Ne upam si na glas izraziti svojega nestrinjanja z zaposlenim.	29,6	40,7	12,0	13,0	4,6
Če med zaposlenimi pride do konflikta, vanj ne posežem in pustim, da ga razrešijo sami.	10,2	25,9	29,6	23,1	11,1
V dialogu z zaposlenim sem <u>odkrit/-a in neposred-en/-na</u> .	0,0	0,0	31,5	10,2	58,3
Pogosto me skrbi, kakšno mnenje o meni imajo moji zaposleni.	8,3	33,3	16,7	30,6	11,1
Vrata moje pisarne so vedno odprta za zaposlene.	0,9	0,0	0,3	1,9	96,3

Iz zgornje tabele (Tabela 5.7) lahko razberemo, da ravnatelji menijo, da so redni tedenski sestanki s celotnim kolektivom nujno potrebni, saj se jih je največ, dobra polovica vprašanih se je odločila za izbiro odgovora "se strinjam". Enako število vprašanih (skoraj polovica) se strinja oziroma povsem strinja (drugih polovica) s trditvijo, da za krajše dogovore z zaposlenimi pogosto uporablja elektronsko pošto.

V primeru, da je potrebno razrešiti kakšno nenadno težavo, ravnatelji najprej vedno opravijo razgovor z zaposlenim, ki se ga nastala situacija dotika, je trditev, s katero se povsem strinja večina vprašanih. Pri trditvi, da bi se zaposleni za sestanek morali vnaprej dogovoriti, je prišlo do precejšnjih razhajanj in so se odgovori skoraj enakomerno porazdelili po petstopenjski lestvici. Če seštejemo odstotke pa se tehtnica prevesi v korist tistih, ki se s to trditvijo ne strinjajo.

Tri četrtine vprašanih na skupnih sestankih povsem spodbuja zaposlene h govorjenju in podajanju novih idej, druga četrtina pa spodbuja zaposlene k izražanju svojega mnenja. Skoraj popolnoma se vsi anketiranci povsem strinjajo s tem, da pozorno poslušajo tudi stališča, ki se razlikujejo od njihovih. Ravnatelji želijo vedeti, kaj o njihovih zamislih in idejah menijo zaposleni. 87 % se jih ne sploh ne strinja oziroma ne strinja s trditvijo, da jih ne zanima, kaj si o ideji, ki jo želijo izpeljati, mislijo zaposleni.

V razpravi je povsem kritičnih do idej in ne do ljudi, ki jih predlagajo, polovica anketiranih, 38 % pa jih je kritičnih do tega. Povsem se strinja s tem, da je potrebno v primeru konflikta zaposlene spodbujati k strpnemu reševanju le-tega, 84,3 % ravnateljev. S trditvijo, da zaposlenim težko sporočajo slabe novice in kritike na njihovo delo, se je strinjalo oziroma popolnoma strinjalo dobre tri četrtine vseh vprašanih.

Da morajo biti rešitve, ki so vpeljane na šoli, sprejemljive za celoten kolektiv, se povsem strinja skoraj dve tretjini ravnateljev. S trditvijo, da si pred zaposlenim ne upajo na glas izraziti svojega nestrinjanja, se ne strinja skoraj polovica ravnateljev, slaba tretjina pa se jih s tem sploh ne strinja.

Zelo enakomerno med posameznimi stališči so rezultati porazdeljeni pri trditvi, da če med zaposlenimi pride do konflikta, vanj ne posežem in pustim, da ga razrešijo sami. To nakazuje, da vsak od ravnateljev ubere drugo taktiko pri razreševanju konfliktov med zaposlenimi, hkrati pa je treba v obzir vzeti dejstvo, da so si kolektivi med seboj različni in da ravnatelji tudi na podlagi tega izbirajo svoje vedenje.

Da so v dialogu z zaposlenimi odkriti in neposredni, se povsem strinja 58,3 % ravnateljev, delno pa se jih s to trditvijo strinja slaba tretjina vprašanih. Od ravnatelja do ravnatelja pa je odvisno, kako pomembno jim je, kaj si o njih mislijo njihovi zaposleni. Dobra tretjina se jih s trditvijo »pogosto me skrbi, kakšno mnenje o meni imajo moji zaposleni« ne strinja, ravno toliko pa se jih s trditvijo strinja. Lahko bi rekli, da je to odvisno od njihovega značaja in izkušenj. Večina ravnateljev pa ima vrata svoje pisarne vedno odprta za zaposlene.

Ravnatelji so v tem sklopu morali odgovoriti tudi na odprto vprašanje, ki se je nanašalo na to, na kakšen način svojim zaposlenim sporočijo negativne informacije o njihovem načinu dela oziroma reagiranja na določene dogodke.

Tabela 5.8: Ranžirna vrsta kategorij odgovorov na vprašanje: Na kakšen način zaposlenim sporočite kritiko?

Rangi	Kategorije	f
1	Individualni razgovor	87
2	S pozitivno naravnostjo	16
3	Strpno in dostojno	5

Najbolj pogosti odgovorov ravnateljev so se navezovali na individualni razgovor. Sledijo odgovori, da s pozitivno naravnostjo. Na tretjem mestu najbolj pogostih odgovorov pa so bili odgovori, ki so se navezovali na strpnost in dostojnost.

Nekateri odgovori, ki so jih navajali ravnatelji so bili:

- *Način je odvisen, kakšen človek je kolega;*
- *skušam začeti s čim pozitivnim in pomirjujočim in jim nato zelo diplomatsko sporočim slabo novico;*
- *vedno v dvoje, samo med mano in zaposlenim, nikoli pred ostalim kolektivom;*
- *strpen pogovor, z veliko mero občutljivosti in pripravljenosti;*
- *pokličem ga v pisarno in poslušam njegovo razlago, potem pa povem kritiko;*
- *konstruktivno, pokličem jih v pisarno in se z vsakim individualno pogovorim;*
- *z diplomatskim pogovorom;*
- *z razgovorom osebno na štiri oči; preko razgovora ustno in na štiri oči; neposredno v individualnem pogovoru;*

- *mirno in spoštljivo v osebnem razgovoru; pozitivno orientirano;*
- *z veliko mero obzirnosti in z vnaprejšnjo pohvalo ter podano spodbudo po izrečeni kritiki;*
- *tako, da jih s pogovorom pripeljem do uvida situacije;*
- *z razgovorom, kjer imajo možnost pojasniti situacijo;*
- *s pogovorom v pisarni ustno, osebno; vedno v pisarni, ustno...;*
- *različno, lahko posamezniku za zaprtimi vrati ali vsem na sestanku;*
- *na osebnem razgovoru; na pogovoru v moji pisarni; individualno ustno, nikoli po el. pošti;*
- *ustno, v sendvič tehniki; osebno, v pisarni, mirno in brez obsojanja;*
- *z vprašanji ga vodim k razmisleku;*
- *na štiri oči v pisarni (ob prisotnosti pomočnice);*
- *pokličem jih sebi, v sendvič obliki in vedno je usmerjeno na dejanje;*
- *osebno na razgovoru v pisarni, če gre za posamezno osebo, če se "kritika" dotika večje skupine ljudi potem celi skupini na sestanku;*
- *direktno, a težko;*
- *vedno osebno v pogovoru ustno/individualno;*
- *razumno, konkretno, konstruktivno;*
- *ob nastalem dogodku, takoj; posredno z dokazilom;*
- *povabim na individualni razgovor; strpen, dostojen;*
- *osebno ali javno na sestanku zaposlenih;*
- *če se le da na miren način in s pretehtanimi besedami;*
- *ustno na pogovoru, nato pisno;*
- *na umirjen, primeren, individualen način;*
- *v pogovoru na štiri oči, če je bolj splošna na sestanku;*
- *preudarno in argumentirano;*
- *s pogovorom skušava razjasniti problem in najti rešitev;*
- *individualen pogovor v kabinetu zaposlenega; najpogosteje individualno; povabim jih na razgovor v pisarno in najprej poslušam njihovo plat zgodbe;*
- *na štiri oči - včasih je zraven tudi pomočnica, včasih tudi predstavnica sindikata;*
- *na razgovoru si vzamem čas, pohvalim delo, povem kritiko, kadar gre za kritiko osebnega ravnanja ali druge zadeve, vezane na (eno osebo), vedno v osebnem razgovoru za zaprtimi*

vrti na štiri oči, kadar gre za kritiko dela skupine, se sestanem s skupino in skupaj predebatiramo moje videnje zadeve in njihovo razmišljanje, odzive o tem;

- *najprej v razgovoru z njim poskušam čim bolj osvetliti problem in ko so dejstva jasna, jih tudi delavec sam sprejme brez posebnih čustvenih odzivov;*
- *vedno najprej povem nekaj dobrega, potem mirno povem tudi kritiko.*

Glede na množico vsakodnevnih interakcij z velikim številom ljudi je neizbežno, da prihaja do konfliktnih situacij in tudi do napačnega odziva zaposlenih na šoli, tako do svojih kolegov, do učencev, staršev in drugih. Prav tako se lahko pojavljajo kritike na račun določenega delavca in ravnatelj je kot vodja šole dolžan neprimerno vedenje sporočiti svojemu podrejenemu. To za njih ni najbolj priljubljena dolžnost, vendar se morajo soočiti z njo. V primeru, da morajo sporočiti kritiko, to največkrat naredijo v svoji pisarni ali kabinetu zaposlenega individualno. Ko gre za bolj splošne kritike, ki se tičejo celotnega kolektiva, ravnatelji te ne sporočajo individualno, ampak na skupnih sestankih in konferencah.

Zaposlenemu skušajo sporočiti situacijo na primeren, strpen in vljuden način, pogosto v tehniki sendviča (najprej sporočiti nekaj pozitivnega, sledi kritika in zopet pozitivna informacija). Poslužujejo se tudi načina opisa situacije, da bi zaposleni sami prišli do uvida, kaj so storili oziroma kaj delajo narobe. V primeru, ko gre za bolj delikatne probleme, je poleg lahko prisoten tudi pomočnik oziroma pomočnica ravnatelja, ponekod tudi sindikalni zaupnik. Pred samim razgovorom se o posamezni situaciji oziroma zadevi na katero leti kritika pozanimajo, pridobijo vsa dejstva, da lahko v pogovoru z zaposlenim argumentirajo svoja pojasnila oziroma izrečeno kritiko. Kritika leti na samo dejanje in ne na osebo oziroma zaposlenega kot takega. Zaposleni imajo tudi možnost pojasniti svoja ravnanja oziroma odločitve in jih zagovarjati.

5.5.3 Odnos ravnateljev do letnih razgovorov

V zadnjem, tretjem sklopu, je bilo zbranih 23 trditev. Nanašale so se na način izvajanja rednih letnih razgovorov, kako se ravnatelji čutijo usposobljene za izvajanje le teh, kako se na njih pripravijo, kaj vse se z zaposlenimi pogovorijo in kaj vse želijo z letnimi razgovori doseči.

Slika 5.7: Soočanje ravnateljev z letnimi razgovori



Anketirani ravnatelji so se najmanj strinjali s tem, da zaradi izvajanja rednih letnih razgovorov z zaposlenimi ne bi izvajali tudi drugih razgovorov. Malo se jih je tudi strinjalo s tem, da so letni razgovori namenjeni le službenim rečem. Ravnatelji se tudi v manjšini

strinjajo s tem, da bi jim razgovori predstavljali stres ter da le-tega izkoristijo za predajo letne ocene.

Skoraj povsem pa se ravnatelji strinjajo s trditvami, ki se nanašajo na to, da na letnem razgovoru zaposleni dobijo možnost, da izrazijo svoje razmišljanje; da se zaposlenim da vedeti, kako zelo so cenjeni in pomembni za sam zavod; zaposleni na razgovoru lahko tudi izrazijo svoje želje. Skoraj vsi ravnatelji se tudi strinjajo, da so ti razgovori smiselni ter koristni.

Tabela 5.9: Odnos ravnateljev do letnih razgovorov (rezultati so v %)

TRDITEV	Sploh se ne strinjam	se ne strinjam	delno se strinjam	se strinjam	povsem se strinjam
Redni letni razgovor med ravnateljem in zaposlenim je smiseln in koristen.	0,0	0,0	1,9	53,7	44,4
Redni letni razgovor med ravnateljem in zaposlenim je nujno potreben.	0,0	14,8	3,7	29,6	51,9
Za opravljanje rednih letnih razgovorov sem dobro usposobljen.	0,0	12,0	11,1	49,1	27,8
Za redni letni razgovor imam v naprej pripravljene formularje in obrazce.	1,9	39,8	3,7	13,0	41,7
Za redni letni razgovor se načrtno in sistematično pripravim.	0,9	1,9	6,5	34,3	56,5
Dogovore sklenjene na rednem letnem razgovoru redno evalviram z zaposlenimi tekom leta.	2,8	9,3	25,9	31,5	30,6
Redni letni razgovor izkoristim za predajo letne ocene zaposlenim.	9,3	32,1	4,6	16,7	46,3
Letni razgovori mi odvzamejo veliko časa.	0,0	3,7	2,8	9,3	84,3
Letni razgovori z zaposlenimi mi predstavljajo stres.	9,3	27,8	34,3	19,4	9,3
Na letnem razgovoru zaposlenim predstavim možnosti izobraževanja in napredovanja.	0,9	6,5	29,6	15,7	46,3
Med letnim razgovorom skušam motivirati zaposlene za dodatno delo.	0,9	2,8	33,3	10,2	52,8
V času letnega razgovora zaposleni lahko izrazijo svoje želje.	0,9	0,9	0,0	1,9	96,3
Letni razgovor vpliva na izboljšanje komunikacije med mano in zaposlenim.	0,9	1,9	3,7	20,4	73,1
Letni razgovor izkoristim za sklepanje dogovorov o nadaljnjemu delu zaposlenega.	0,9	0,9	5,6	14,8	77,8
Letni razgovor je namenjen zgolj službenim zadevam.	6,5	38,9	16,7	21,3	16,7
Na letnem razgovoru zaposleni pridobijo jasno povratno informacijo o svojem delu.	1,9	10,2	13,9	39,8	34,3
Redni letni razgovori vplivajo na izboljšanje dela zaposlenih.	0,9	2,8	5,6	19,4	71,3

Redno izvajam redne letne razgovore s prav vsemi zaposlenimi.	2,8	6,5	5,6	33,3	51,9
Na rednem letnem razgovoru zaposleni dobijo priložnost, da povedo svoje mnenje.	4,6	7,4	9,3	25,0	53,7
Na rednem letnem razgovoru zaposlenim dam vedeti, da je njihovo delo cenjeno.	0,09	1,9	0,0	3,7	93,5
Redni letni razgovor izkoristim, da zaposlenim predstavim težave, ki nastanejo zaradi njihovega načina dela.	0,9	0,9	0,9	5,6	91,7
Zaradi rednih letnih razgovorov ne izvajam drugih razgovorov z zaposlenimi.	37,0	32,4	14,8	7,4	8,3

Tretji sklop trditev se je navezoval na letne razgovore med ravnateljem in zaposlenimi. S trditvijo, da je redni letni razgovor med ravnateljem in zaposlenim smiseln in koristen se strinja nekaj več kot polovica ravnateljev, povsem pa se jih strinja nekaj manj kot polovica vprašanih. Da pa je poleg smiselnosti in koristnosti letni razgovor tudi nujno potreben, se jih povsem strinja nekoliko več kot polovica. Polovica se jih tudi strinja, da so za letne razgovore dobro usposobljeni.

Da se na redne letne razgovore ravnatelji pripravljajo in jih posledično tudi izvajajo zelo različno, kaže naslednja trditev, da imajo za redne letne razgovore v naprej pripravljene formularje in obrazce, saj se jih 39,8 % s tem ne strinja, 41,7 % pa povsem strinja. Da pa se kljub temu, da ne uporabljajo posebnih formularjev, vprašalnikov in obrazcev, na redni letni razgovor pripravijo načrtno in sistematično, se strinja večina ravnateljev.

Dobra četrtnina ravnateljev se delno strinja, da dogovore sklenjene na rednem letnem razgovoru redno evalvira z zaposlenimi tekom leta, skoraj dve tretjini pa se strinja oziroma popolnoma strinja z evalviranjem dogovorov sklenjenih na razgovoru. Skoraj polovica jih redni letni razgovor izkoristi tudi za to, da preda letno oceno zaposlenim, kar pomeni, da letne razgovore opravljajo med januarjem in marcem tekočega leta, tretjina pa letno oceno zaposlenim preda ob drugi priložnosti.

Velika večina se jih povsem s strinja s tem, da jim letni razgovori odvzamejo veliko časa, ne predstavlja pa jim ta razgovor pretiranega stresa, saj se jih je tretjina odločila za sredinsko stopnjo stališča, tretjina pa se s stališčem ne strinja.

Redni letni razgovor več kot polovica ravnateljev izkoristi tudi za to, da skuša motivirati zaposlene za dodatno delo. Slaba polovica se jih tudi popolnoma strinja, da izkoristijo letni razgovor za to, da zaposlenim predstavijo možnosti izobraževanja in napredovanja. Velika večina zaposlenih, pa na letnih razgovorih lahko izrazi svoje želje, saj se je s to trditvijo popolnoma strinjalo 96,3 % vprašanih.

Da redni letni razgovor vpliva na izboljšanje komunikacije med ravnatelji in zaposlenimi se popolnoma strinja skoraj tri četrtine ravnateljev. Iz tega lahko sklepamo, da je med njimi in

zaposlenimi še premalo komunikacije, saj bi drugače ne prihajalo do nestrinjanj in poslabševanja odnosov. Kaže pa tudi na to, kako pomembno je komuniciranje po vertikali.

V raziskavi me je tudi zanimalo ali ravnatelji letne razgovore izkoristijo tudi za sklepanje dogovorov o nadaljnjem delu zaposlenega. Iz analize podatkov lahko vidimo, da se nekaj več tri četrtine ravnateljev povsem strinja s trditvijo, da letni razgovor izkoristijo za sklepanje dogovorov o nadaljnjemu delu zaposlenega.

Da se na letnem razgovor ravnatelji pogovarjajo tudi o drugih stvareh, lahko sklepamo iz tega, da se nekaj manj kot polovica ravnateljev ne strinja s trditvijo, da je letni razgovor namenjen zgolj službenim zadevam. S trditvijo, da na letnem razgovoru zaposleni pridobijo jasno povratno informacijo o svojem delu se strinja oziroma povsem strinja tri četrtine ravnateljev. Iz tega razberemo, da ravnatelji v večini na letni razgovorih jasno povedo zaposlenim, kaj se od njih pričakuje.

Skoraj četrtina se jih povsem strinja, da redni letni razgovori vplivajo na izboljšanje dela zaposlenih. Redno se jih poslužuje dobra polovica ravnateljev. Ostali jih niti ne izvajajo vsako leto s prav vsemi zaposlenimi.

Med rednim letnim razgovorom, zaposleni dobijo priložnost, da povedo svoje mnenje, saj se s tem popolnoma strinja več kot polovica vseh, ki so odgovorili na vprašalnik. Skoraj nihče od ravnateljev na letnem razgovoru ne pozabi povedati svojim zaposlenim, da je njihovo delo zelo cenjeno. Vendar kljub temu, da ravnatelji zaposlenim povedo koliko je njihovo delo vredno, se jih večina tudi povsem strinja, da pa redni letni razgovor izkoristijo tudi za to, da zaposlenim predstavijo težave, ki nastanejo zaradi njihovega načina dela.

Ravnatelji pa se nikakor ne strinjajo, da zaradi rednih letnih razgovorov ne izvajajo ostalih razgovorov z zaposlenimi. Iz česar lahko razberemo, da med njimi in zaposlenimi poteka še vrsta drugih bolj ali manj formalnih in neformalnih razgovorov.

Tretji sklop trditev se je zaključil z odprtim vprašanjem, ki se je navezovalo na to, kje ravnatelji zaznavajo največjo oviro pri opravljanju letnih razgovorov.

Tabela 5.10: Ranžirna vrsta kategorij odgovorov na vprašanje: Kaj vam predstavlja največjo težavo oziroma oviro pri opravljanju rednih letnih razgovorov?

Rangi	Kategorije	f
1	časovna omejitev (tudi zaradi števila zaposlenih)	98
2	odnos zaposlenih	9
3	zakonodaja	1

Ravnateljem največjo težavo oziroma oviro pri opravljanju rednih letnih razgovorov predstavlja časovna omejitev. Sledi preveliko število zaposlenih. Tretji podan odgovor pa se je nanašal na zakonodajo.

Konkretni odgovori ravnateljev so bili sledeči:

- *časovna obremenitev, sporočanje povratnih informacij, ki niso ugodne za zaposlene;*
- *čas, ki ga potrebujem za številne razgovore; časovna stiska;*
- *časovna neskladja z zaposlenimi, druge obveznosti;*
- *časovna stiska zaradi ostalega dela; čas in sprejemanje kritike; nekritičnost.*
- *časovna stiska in veliko število zaposlenih; število zaposlenih in časovna uskladitev;*
- *veliko število zaposlenih; čas in pripravljenost zaposlenih na razgovor; pomanjkanje časa;*
- *kako konstruktivno voditi razgovor, če vem, da imamo težava zaradi upadanja števila otrok in da razvoja niti sama ne vidim; razpršena lokacija in čas;*
- *biti vsako leto inovativen, drugačen, koristen;*
- *čas, ker imam veliko delavcev; število letnih razgovorov; pomanjkanje časa;*
- *čas, saj nas je preko 80 zaposlenih;*
- *uskladitev časa in količina pogovorov;*
- *prestavljanje že določenih terminov in usklajevanje datumov, pri izjemah neodzivnost; največjo oviro predstavlja čas;*
- *vzamejo veliko časa, mogoče smo premalo usposobljeni za to;*
- *časovni okvir; jih ne opravljam;*
- *pomanjkanje časa za izvedbo zaradi obilice drugega dela; vzamejo veliko časa;*
- *usklajevanje časa in ustrezne pripravljenosti na pozitivno sodelovanje obeh deležnikov;*

- *premalo znanja o vodenju takih pogovorov;*
- *opravljam jih redno vsako leto z vsemi; premalo časa; čas, ker imam velik kolektiv;*
- *vzame mi 3 tedne časa; preveliko št. zaposlenih;*
- *uskladitev terminov z zaposlenimi, saj pogovoru namenimo cca 60 minut;*
- *časovno usklajevanje z delavci; urnik sodelavcev;*
- *ne zdi se mi smiselno razmišljati o rednem letnem razgovoru kot čarobni palčki, ki bi v eni uri razrešila zadrego preteklih 365 dni in vzpostavila boljši odnos za nadaljnjih 10 let. Menim, da mora biti delovni razgovor kontinuirana zadeva skozi vse leto, da pa je prav, da se v letu dni z vsakim vsaj enkrat pogovorim o delu;*
- *pri 105 zaposlenih ne morem opravljati letnih razgovorov, imam pa zato vsakodnevne in stalne stike z njimi in se o vsem temeljito pogovorimo in dogovorimo, tudi na analizah po hospitacijah;*
- *velik kolektiv, vzame mi veliko časa, ki mi ga žal stalno primanjkuje;*
- *nejasna zakonodaja za posamezna področja v javnem sektorju.*

Večina odgovorov, ki so jih podali ravnatelji se je navezovala na časovno preobremenjenost in časovno stisko zaradi velikega števila zaposlenih. Drugi izpostavljen problem, ki se prav tako navezuje na časovno stisko, je usklajevanje urnikov zaposlenih in ravnatelja. Določeni ravnatelji se s samimi letnimi razgovori oziroma konceptom le-teh ne strinjajo in jih ne izvajajo. Njihovo mnenje je, da bi moral pogovor oziroma komunikacija med njimi in zaposlenim teči celo leto in se ne sme biti vezano na en pogovor letno, saj to ne reši ničesar. Poleg tega so izpostavili tudi problem tega, da se določeni zaposleni negativno odzivajo na te razgovore in imajo do njih odklonilen odnos.

5.6 Analiza intervjujev z ravnatelji

Opravila sem intervjuje z ravnatelji treh Ljubljanskih osnovnih šol, ravnateljem osnovne šole v Celju in pomočnico ravnateljice osnovne šole v Domžalah. Trije ravnatelji imajo za seboj že več mandatov, ravnatelj iz Celja je na tem položaju dve leti in pomočnica ravnatelja opravlja svoj prvi mandat, njen ravnatelj pa je tudi v svojem prvem mandatu. Svoje delo opravljajo na povprečno veliki osnovni šoli (okrog 20 oddelkov), eden med njimi pa na večji šoli s podružnicami in skupno 34 oddelki. Med intervjuvanci so bili trije ravnatelji, ena ravnateljica in ena pomočnica ravnatelja. Razgovori so v povprečju trajali nekoliko več kot pol ure. Z

intervjuji sem želela podkrepiti rezultate pridobljene z anketnim vprašalnikom, tako so bila vprašanja vezana na ravnateljevo pedagoško oziroma menedžersko vlogo; letne razgovore; komunikacija z zaposlenimi v primeru neprimerne dogodka in motiviranje zaposlenih.

5.6.1 Ravnatelj – pedagoški vodja ali menedžer

Ravnatelji se strinjajo v tem, da ne vidijo rešitve v tem, da bi ločili pedagoško in menedžersko vlogo, ki jo imajo v šoli. Gre pa za dejstvo, da menedžerski del zavzema vedno več časa in izpodriva pedagoško vodenje. Intervjuvani ravnatelji sami sebe vidijo bolj v menedžerski luči, saj jim sama organizacija bolje leži, kot pedagoško vodenje, za katerega je vedno manj časa. Zaradi tega imata izbrani pomočnici ravnatelja, ki jima ta vloga bolj leži. Nekateri ravnatelji si naloge pedagoške vodje razdelijo s pomočnico ravnatelja, drugi jim to delo kar prepustijo oziroma vsaj en del pedagoškega vodenja. Intervjuvana ravnateljica v nasprotju z ostalimi sebe vidi kot bolj pedagoškega vodjo, za kar pa ji preostaja vedno manj časa, saj organizacija samega dela na šoli odžira čas za pedagoško vodenje.

" Težko bi se odločila ali sem eno ali drugo, saj je ta vloga tako zapletena in tako vseobsegajoča, da se mi zdi, da ne poznam ravnatelja, ki bi rekel, da je eno ali drugo."

" Bolj se vidim v luči menedžerja, saj mi organizacijske naloge bolj ležijo. Menim pa da se enako dobro znajdem tudi v pedagoški vlogi, saj naloga ravnatelja združuje tako menedžersko, kot tudi pedagoško vlogo."

Kljub temu, da sama organizacija na šoli ravnateljem vzame veliko časa, v tem, da bi bila ločitev na pedagoško vodenje in menedžersko vodenje v rokah dveh oseb, ne vidijo smisla. Skupna organizacija več šol bi bila smiselna le v primeru, da bi si šole delile skupnega distributerja hrane, vzdrževalnih del in podobnega. Veliko težavo vidijo v sami komunikaciji med osebo, ki bi skrbelo za menedžerski del in pedagoškim vodjo na šoli. Pretok informacij in intenzivnost komunikacije bi morala biti izredno natančna, hitra in pogosta, tako da velikega smisla v delitvi teh dveh vlog ne vidijo.

Ravnatelji se vidijo kot demokratični vodje. Mnenja so, da avtoritarni vodja na šoli ne bi ostal dolgo in da si tega v šoli ne moreš privoščiti. Ravnatelj na šoli je le eden od kolektiva in ne

nad ostalimi zaposlenimi. Poleg tega je na šolah bistveno prepletanje vseh služb in že s strani države zapovedano sodelovanje, tako da dejansko avtoritarnega načina vodenja skoraj ne more biti. Bistvena sta komunikacija in sodelovanje in ne zapovedovanje. Se zgodi, da mora ravnatelj kdaj poseči tudi po ostrejših ukrepih, vendar so to izjemni primeri. Ko do njih pride, se način vodenja lahko sprevrže v avtoritarnega, vendar so to skrajni ukrepi. Pred tem vse temelji na pogovorih in sodelovanju. Eden od ravnateljev pa poudari, da so določene naloge, kjer zaposleni nimajo vpliva in v njegovo delo ne morejo posegati in gre za avtoritarni način delegiranja nalog.

"Sem zelo demokratičen, ampak na drug način. Jaz delo razdelim. ... Oni pač odgovarjajo za določene stvari. Do tukaj smo demokratični, dokler vse stvari tečejo, ko pa se stvar ustavi, takrat pa se tisto demokratično vodenje spremeni."

"Avtokratski vodja v šoli sploh ne more bit. Šola ne more dobro funkcionirat, če je ravnatelj avtokratski vodja. ... Če pa si preveč demokratičen na šoli, da vsakega skušaš poslušat, upoštevati pa tudi ni dobro. Treba je imeti neko pravo mero, predvsem pa biti pošten."

"Težko rečem, da bi o vsaki stvari spraševal. Recimo o zaposlovanju ... Ne morem, da bi vsakega kandidata vabil pred celo zbornico."

Od ravnatelja do ravnatelja se razlikuje ali si izbere vikanje ali tikanje. Ravnatelji se za izbiro odločijo tudi glede na to ali so bili na to delovno mesto izbrani iz kolektiva ali pa so prišli od drugje. V primeru, da si bil na mesto ravnatelja izvoljen kot eden izmed učiteljev, in je pred izvolitvijo svoje sodelavcev tikal, je nesmiselno, da bi potem začel z vikanjem. Marsikdo bi takšno gesto celo lahko razumel narobe. Vsi ravnatelji se strinjajo, da je izbira vikanja ali tikanja odvisna od obeh sogovornikov in značaja le-teh. Običajno pa je, da zaposleni, ki pridejo na delovno mesto kasneje, svoje ravnatelje vikajo, kar tudi zapoveduje bonton.

5.6.2 Način izvajanja letnih razgovorov

Izvajanje letnih razgovorov se od šole do šole razlikuje. Nikjer ni določene posebne forme, kako na bi se letni razgovori izvajali in zato se vsak ravnatelj znajde po svoje. Vsi ravnatelji se strinjajo, da če želiš letne razgovore opraviti korektno in natančno, to vzame ogromno časa. Za enega zaposlenega si je tako potrebno vzeti vsaj tri ure in če to pomnožimo s 50 do 60 zaposlenimi, pride do ogromnega števila ur, ki jih je nato potrebno uskladiti še z urniki,

ravnateljevim časom, časom delavca. Določeni ravnatelji zato dajo možnost, da se zaposleni sami odločijo ali bodo imeli razgovor ali ne.

" Če pa mora to storiti eden z več kot 60 zaposlenimi, se mi zdi pa to časovno zelo obremenjujoče, zato moram priznati, da imam glede tega kar precejšnjo stisko, saj je to časovno izjemno zahtevno."

Kljub pomankanju časa, si nekateri ravnatelji ta čas organizirajo in izvedejo letne razgovore v roku treh mesecev in jih združijo s predajo letne ocene. Letni razgovor si organizirajo zelo različno. Nekateri ravnatelji se vsako leto poslužujejo drugega načina razgovora. Pogosto ravnatelji sestavijo vprašalnike, ki jih predhodno pošljejo zaposlenim, tako da se na razgovor lažje pripravijo in si že ustvarijo neko sliko, na kaj bodo dali poudarek pri samem razgovoru in kako bo ta pogovor potekal. Bistvene reči, ki sta se jih z zaposlenim dogovorila, se zapišejo in najpogosteje evalvirajo ob naslednjem letnem razgovoru.

Nekateri ravnatelji letnih razgovorov ne izvajajo vsako leto, saj se jim zdi to nesmiselno. Zaradi tega jih raje poimenujejo karierni razgovori. Namesto letnih razgovorov se ti izvedejo vsake tri ali štiri leta, običajno pa ravnatelj pred tem izvede še hospitacijo. Ti razgovori potekajo podobno kot letni razgovor. Ravnatelj je ta način utemeljil s tem, da je v roku enega leta težko izpeljati cilje, ki si jih je zaposleni zastavil leto dni nazaj in ne vidi smisla v tem, da bi se dogovarjala za enake usmeritve vsako leto. Letno oceno tako zaposleni dobijo v pisni obliki in se nanjo lahko pritožijo in takrat se pridejo pogovoriti z ravnateljem.

" Letne razgovore, jaz jih ne štejem kot letne, ampak bolj kot karierne razgovore. Imam sicer obrazec, kjer na njem piše letni razgovor, ampak gledam na zadevo bolj z vidika, da gre za karierno usmerjen razgovor. Nimam jih vsako leto, ker se mi zdi to nesmiselno."

Ali si zaposleni želijo letnega razgovora, je predvsem odvisno od osebnosti zaposlenega. Nekateri bi radi s tem čim hitreje opravili, spet drugi se na teh razgovorih precej razgovorijo. Ravnatelj mora tukaj znati presoditi, kakšna oseba je pred njim ali si pogovora želi ali si ga ne. V nobenem primeru se zaposlenega ne sme zavrnil, če si pogovora želi.

Veliko bolj pomembno se ravnateljem zdi, da so zaposlenim na voljo ves čas in ne le enkrat na leto v času letnega razgovora. Zaposleni veliko bolj cenijo odprtega ravnatelja, ki jim je vedno na voljo in se zadržuje med njimi. Na ta način ravnatelji vsako leto opravijo veliko neformalnih letnih razgovorov, kjer se lažje pogovorijo z zaposlenimi. Zaposleni na šolah ta stik želijo in ga pričakujejo. Ti neformalni razgovori oziroma pogovori lahko potekajo tudi na kavču v zbornici ali na skupnih druženjih, ki so za povezovanje kolektiva prav tako pomembni. Ravnatelj tudi mora vzdrževati stik z vsemi zaposlenimi tudi med letom, saj drugače ne more uspešno presojati v situacijah, ki zahtevajo od njega da se odloči za eno od rešitev.

Še bolj nesmiselno se ravnateljem zdi, da bi imeli predpisano formo kako naj bi letni razgovori potekali. Vsaka šola je zase posebna, drugačna, v drugi okolici, z drugačno strukturo zaposlenih in zaradi tega bi bilo izredno nesmiselno, da bi ti razgovori na vseh šolah potekali zapovedano in na enak način.

5.6.3 Način komunikacije z zaposlenimi ob neizpolnjevanju delovnih obveznosti

Izbira načina komunikacije ravnatelja do zaposlenega, ki ne izpolnjuje svojih delovnih obveznosti ali pa je v prekršku, je zelo odvisna od tega, na katero področje ta prekršek posega. Komunikacija je hipna in zapovedujoča v primeru, da gre za hujšo kršitev, kot je primer nasilja nad učencem. Vabilo na pogovor in razgovor z ravnateljem je potreben v primeru blažjih kršitev opravljanja delovnih obveznosti. V tem primeru se ravnatelj v vsakem primeru poslužuje daljših razgovorov z zaposlenimi. V vsakem primeru ravnatelj skuša razumeti stiske zaposlenega, vendar mu mora na primeren način povedati, da se mora držati svojih pogodbenih obveznosti.

" Najprej izbiram vse informacije, bolj natančne informacije, ker se želim potem dejansko pogovoriti o stvareh, da sem oborožen z informacijami."

Takšni pogovori so za ravnatelje največkrat stresni in jim je težko sporočati, da nekaj niso primerno naredili. Še posebej je to nevarno, če informacije niso preverjene. Ravnatelji se zaradi tega na takšne pogovore dobro pripravijo in se informirajo od več zaposlenih. Zbiranje informacij je ključno za izvedbo pogovora. Vedno je potrebno uporabiti metodo sendviča, saj nikoli ni tako, da bi bili ljudje samo slabi ali da bi počeli samo neprimerne stvari. Potrebno pa

jim je jasno sporočiti, da nekaj niso naredili kot bi morali oziroma da je njihovo dejanje neprimerno. Vse takšne incidente si je potrebno zapisati, da imaš kasneje v rokah dokaz, če se obnašanje oziroma izvajanje ukrepov ne izvaja. Pogovor se izvaja tudi v prisotnosti več prič, da je vse izpeljano korektno. Udejanjanje sklenjenih dogovorov se spremlja. Ljudem je vedno potrebno dati dodatno možnost. V kolikor je ne izkoristijo pa je potrebno izreči opomin pred odpustitvijo.

Podobno potekajo razgovori z zaposlenimi tudi v primeru pritožbe staršev. Ravnatelji se zavedajo, da se starši vedno pogosteje vtikajo z strokovno delo učiteljev, ki največkrat ni upravičeno. Drugi problem je ta, da se govorice med starši zelo hitro in nepreverjeno širijo in ostajajo med njimi. Na ta način je učitelj pogosto ožigosan že v naprej. Ravnatelj se mora v primeru pritožb najprej zelo dobro informirati, pametno je tudi, da starše posluša, vendar jim mora jasno postaviti mejo in jim na diplomatski način sporočiti, do kje sežejo njihove pristojnosti in jim sporočiti tudi naše dogovore, za katerimi moramo stati tako zaposleni kot ravnatelj. Pomembno je, da stoji za svojim zaposlenim, z njim pa kasneje na samem opravi pogovor. Slišati je potrebno obe strani. Ravnatelj zaposlenemu na tem pogovoru ponudi pomoč in rešitve, s katerimi bi bilo mogoče morebitne težave odpraviti.

5.6.4 Motiviranje zaposlenih

Ravnatelji so si različnega mnenja na kakšen način motivirati zaposlene v času, ko posebnih stimulacij za nadpovprečno delovne zaposlene ni. Pri tem se zaradi tega poslužujejo različnih načinov. Za dober način se je izkazal letni oziroma karierni razgovor, kjer se od zaposlenih najprej izve želje glede kariere in napredovanj, nato pa se mu predstavi vse možnosti izobraževanj, projektov, ki mu lahko prinesejo točke za napredovanje. Z napredovanji v nazive pa se pridobi tudi na finančnem področju. Nikakor ravnatelji ne smejo skopariti s pohvalami. Pohvale so lahko izredno motivirajoče, saj ljudje pogosto želijo biti opaženi. Je pa tudi dejstvo, da tudi pohvale s časoma lahko izzvenijo. Občasno, vendar v redkih primerih, je lahko tudi graja motivirajoča, saj želijo zaposleni nadrejenemu dokazati, da so se motili in bi se še bolj zagrizli v delo. Vedno pa se zgodi, da se nekaterih ljudi ne da motivirati na noben način. So pa zaposleni, ki so vedno izredno notranje motivirani in takšnih ni težko pridobiti za delo. Tudi ko bodo pridobili že vsa napredovanja se za te ni potrebno bati, da bi prenehali z delom. Je pa potrebno, takšne ljudi vedno pohvaliti. Ljudi, ki so še posebej motivirani za delo

je potrebno nagraditi tudi na drugačne načine. Ravnatelj mora skozi pogovore zaznati, kaj je tisto, kar posameznega zaposlenega motivira in ga na ta način nagraditi. Načine motivacije je potrebno menjati. Tako je lahko motivator izobraževanje, ki si ga zaposleni že dlje časa želi, nakup dodatne opreme, večja učilnica. Lažje je motivirati mlade učitelje, saj starejšim že lahko upada delovni elan. Ravnatelji tudi izpostavijo, da so učitelji in ostali strokovni delavci notranje motivirani že sami po sebi ali pa niso, zato bo vsaka zunanja motivacija, pozitivna ali graja, trajala le kratek čas.

5.7 Diskusija in interpretacija rezultatov

Že v sami osnovi ravnateljevega dela je komuniciranje, sodelovanje in motiviranje. Ravnatelji morajo dnevno povezovati kolektiv in naj bi si za različne priložnosti izbirali različne vrste komunikacije. Ravnatelji so izrazili svoje mnenje glede njihovega avtoritarnega ali demokratičnega stila vodenja, kar je tudi povezano s samo retoriko in načinom komuniciranja z zaposlenimi. Večina med njimi se ima za zelo demokratične vodje šole, vendar je dejstvo, da so vodje in že to vključuje določen odstotek avtoritarnega načina. Določeni priznavajo, da je nemogoče biti sto odstotno demokratičen vodja in je potrebna kombinacija obeh stilov. Zaznati pa je tendenco, da bi raje videli, da je njihova zunanja podoba, podoba demokratičnega vodje.

Svoje delo ravnatelji ocenjujejo kot uspešno. Tako kot zakonodaja njim nalaga ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih, so tudi sami ocenjevani s strani sveta zavoda. Podlaga za njihovo uspešnost je sodelovanje šole v različnih projektih, uspešnost na državnih tekmovanjih ter vključenost in sodelovanje z različnimi zunanjimi institucijami. Že zaradi svoje ocene delovne uspešnosti, so oni sami zunanje motivirani, da spodbujajo svoje zaposlene k vključevanju v različne dejavnosti, ki bodo tudi zaposlenim prinesle napredovanje. Tu se tako pojavi vprašanje ali ravnatelji delujejo predvsem v dobrobit šole in njenih zaposlenih ali tudi za svojo korist.

Kljub temu, da so ravnatelji večinoma mnenja, da je delovnih nalog ravnatelja več, kot jih je mogoče opraviti v osemurnem delavniku, jim je delo všeč. Pogoji in organizacija njihovega dela naj jim na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika ne bi povzročali prevelikega nezadovoljstva in stresa, nasprotno temu pa so se v odprtih vprašanjih potožili, da so

preobremenjeni s prehitro spreminjajočo in nenatančno zakonodajo, preobilico administrativnega dela in splošnega pomanjkanja časa. Dodaten pokazatelj njihovih kontradiktornih izjav je tudi, da so močno potrdili trditev, da imajo vse potrebne informacije za dobro opravljanje dela, nato pa se v odprtem vprašanju pritožili čez nejasno zakonodajo in prepočasnim in prepoznim obvestilom oziroma posredovanjem informacij s strani nadrejenih institucij.

Ravnatelji so mnenja, da so naloge vedno bolj vezane na menedžersko in manj na pedagoško delo, vendar še vedno prisostvujejo pri vzgojno-izobraževalnem delu zaposlenih, spremljajo njihovo delo in jim svetujejo. Veliko nalog, ki so vezane na pedagoško delo, so preložili na pomočnika ravnatelja.

Na večini šol se s celotnim kolektivom sestajajo enkrat tedensko, za krajše dogovore z zaposlenimi pa se pogosto poslužujejo elektronske pošte. Pogosto posluževanje elektronske pošte se ne sklada najbolj s pritrditvijo drugi trditvi v vprašalniku, ko so močno zavzeli stališče, da so zaposlenim vrata njihove pisarne vedno odprta. Na ta način tudi ne morejo zaposlenih spodbujati h govorjenju, podajanju novih idej, kar naj bi se ravnateljem po zbranih rezultatih zdelo zelo pomembno.

Po njihovem mnenju pozorno poslušajo vsa stališča zaposlenih, ne glede na to ali se z njimi strinjajo ali ne. Ravno tako so ravnatelji izrazili željo po dvosmerni komunikaciji in da si želijo izvedeti mnenje zaposlenih o njihovih idejah in idejah svojih sodelavcev, saj so mnenja, da je šola celoten kolektiv in ne le oni sami in da je za uspešno delovanje potrebno strinjanje vseh zaposlenih.

V primeru nenadnih težav, konfliktov ali sporov med samimi zaposlenimi, med starši in zaposlenimi ali zaradi samega učiteljevega dela, lahko na podlagi rezultatov vprašalnika in na podlagi izpeljanih intervjujev sklepamo, da ravnatelji pridobijo številne informacije iz različnih virov, se na pogovor z zaposlenim dobro pripravijo in le-tega opravijo individualno. Običajno pri tem pogovoru pride do določenih dogovorov, ki se jih mora zaposleni držati, ravnatelj pa preverja, da se jih zaposleni res drži. Pri tem opozarjajo, da je treba spodbujati k strpnemu razreševanju konfliktov in tega načina naj bi se po lastnih izjavah tudi držali.

V kolikor pride do spora med zaposlenimi, se ravnatelji za to, ali bi posegli vmes, od primera do primera odločajo drugače. Med posameznimi ravnatelji so se mnenja glede poseganja v konflikte med samimi zaposlenimi delila na dva pola, kar kaže na to, da do tega vprašanja ravnatelji nimajo enotnega stališča. To je odvisno od samega značaj zaposlenega, do zaostrenosti situacije in pomembnosti za šolo. Dlje časa trajajoči konflikt med zaposlenimi in napeto ozračje v zbornici bi negativno vplivala na celotno šolsko klimo. To nakazuje, da vsak od ravnateljev ubere drugo taktiko pri razreševanju konfliktov med zaposlenimi, hkrati pa je treba v obzir vzeti dejstvo, da so si kolektivi med seboj različni in da ravnatelji tudi na podlagi tega izbirajo svoje vedenje.

Izbira načina komunikacije ravnatelja do zaposlenega, ki ne izpolnjuje svojih delovnih obveznosti ali pa je v prekršku, je zelo odvisna od tega, na katero področje ta prekršek posega. Komunikacija je hipna in zapovedujoča v primeru, da gre za hujšo kršitev, kot je primer nasilja nad učencem. Vabilo na pogovor in razgovor z ravnateljem pa je potreben v primeru blažjih kršitev opravljanja delovnih obveznosti. V tem primeru se ravnatelj posluži daljšega razgovora z zaposlenimi. Ravnatelj skuša razumeti stiske zaposlenega, vendar mu mora na primer način povedati, da se mora držati svojih pogodbenih obveznosti. Ravnatelji sporočajo, da so takšni pogovori za njih največkrat stresni in jim je težko sporočati, da nekaj niso primerno naredili. Še posebej je to nevarno, če informacije niso preverjene. Ravnatelji naj bi se zaradi tega na takšne pogovore dobro pripravili in se informirali od več zaposlenih. Zbiranje informacij je ključno za izvedbo pogovora.

Ravnatelji se strinjajo, da je redni letni razgovor med njimi in zaposlenimi koristen. V času letnega razgovora ravnatelji dajo zaposlenim možnost, da izrazijo svoje želje in povedo svoje mnenje o samem delu. Ravnatelji pa jim prav tako predstavijo svoje videnje njihovega dela in pri tem ne pozabijo poudariti, da cenijo njihovo delo. Pohvala namreč deluje kot eden najboljših motivatorjev. Na letnem razgovoru zaposleni tudi pridobijo povratno informacijo o njihovem delu, ravnatelji pa to priložnost izkoristijo tudi za to, da zaposlenim predstavijo možnosti dodatnega izobraževanja, napredovanja in dela v naslednjem letu.

Iz zbranih podatkov odprtega vprašanja, kje pri izvajanju letnih razgovorov vidijo največjo pomanjkljivost, je bil najbolj pogosto izpostavljen časovni vidik in usklajevanje glede tega.

Pritoževanje nad pomanjkanjem časa je lahko tudi posledica drugih obremenitev, lahko podcenjevanja dela z zaposlenimi ali slabe organizacije dela, lahko pa tudi odpor do delegiranja nalog s strani ministrstva, saj imajo namesto letnih razgovorov raje druge oblike stikov z učitelji.

Veliko bolj pomembno se ravnateljem zdi, da so zaposlenim na voljo ves čas in ne le enkrat na leto v času letnega razgovora. Njihovo mnenje je, da zaposleni veliko bolj cenijo odprtega ravnatelja, ki jim je vedno na voljo in se zadržuje med njimi. Na ta način ravnatelji vsako leto opravijo veliko neformalnih letnih razgovorov, kjer se veliko lažje pogovorijo z zaposlenimi. Po njihovem mnenju zaposleni na šolah ta stik želijo in ga pričakujejo. Ti neformalni razgovori oziroma pogovori lahko potekajo tudi na kavču v zbornici ali na skupnih druženjih, ki so za povezovanje kolektiva prav tako pomembni. Ravnatelj mora vzdrževati stik z vsemi zaposlenimi tudi med letom, saj drugače ne more uspešno presojati v situacijah, ki zahtevajo od njega, da se odloči za eno od rešitev.

Ravnateljem se zdi nesmiselno, da bi imeli predpisano formo kako naj bi letni razgovori potekali. V tem mogoče vidijo tudi omejevanje svoje avtonomije. Pravijo, da je vsaka šola zase posebna, drugačna, v drugi okolici, z drugačno strukturo zaposlenih in zaradi tega bi bilo izredno nesmiselno, da bi ti razgovori na vseh šolah potekali zapovedano in na enak način. Te pomisleke močnejše izražajo ravnatelji, ki so na svojih položajih že več mandatov. Ravnatelja, ki sta v tej situaciji svoj prvi mandat, ne izključujeta, da bi bile kakšne splošne smernice dobrodošle.

Na različnih šolah se na letne razgovore pripravljajo različno. Nekateri ravnatelji jih izvajajo izredno sistematično, z v naprej pripravljenimi vprašalniki, vsako leto, na nekaterih šolah je to odvisno od leta in tega, kako obremenjeni so v tistem letu ravnatelji z drugimi obveznostmi, tretjim pa se zdi vsakoletno izvajanje letnih razgovorov nesmiselno, saj zaposleni v enem letu ne morejo izpolniti vseh zastavljenih ciljev in zaradi tega ravnatelji izvajajo daljše razgovore na tri do štiri leta. Določeni ravnatelji letnih razgovorov, niti ne izvajajo. Po izkušnjah sodeč, vsaj ne tako strukturirano, kot bi radi prikazali. Kljub njihovim izjavam in rezultatom anketnega vprašalnika, da se ravnateljem letni razgovor zdi zelo smiseln in koristen, se pojavlja vprašanje, če jih ne izvajajo le zaradi tega, ker so predpisani.

To dajejo slutiti izjave, da so nesmiselni, da je pojmovanje napačno, da jih njihovi predhodniki niso izvajali in da dajejo zaposlenim možnost izbire, ali si letnega razgovora želijo in ga z ravnateljem lahko opravijo v svojem prostem času. V kolikor se ravnatelji dejansko na razgovore pripravljajo tako kot so izjavili, je razumljivo, da jim razgovor z enim zaposlenim vzame vsaj tri ure časa. Če to pomnožimo s številom zaposlenih, ki jih je na šoli običajno med 50 in 60, je to velika količina ur. Vseeno se pojavlja dvom, da si glede na pritožbe zaradi pomanjkanja časa, dejansko vzamejo toliko časa za tovrstno komunikacijo z zaposlenimi.

V kolikor ravnatelji združijo letni razgovor s predajo letne ocene, se ti razgovori izvedejo v času med januarjem in marcem. Letni razgovor naj bi ravnatelji namenili natančnejšemu evalviranju dosežkov in uresničitvi zastavljenih ciljev v obdobju od enega do drugega letnega razgovora ter zastavljanju novih ciljev. Letni razgovor je tako presek preteklega dela, kjer se ravnatelji pogovorijo z zaposlenimi. Na njih je bistvena dvosmerna komunikacija in je zaželeno, da se zaposleni sami samokritično ocenijo, kaj oni mislijo o svojem delu, da izpostavijo kaj mislijo da so dobro napravili, kje mislijo da bi lahko naredili bolje. Ravnatelj in zaposleni se pogovorita o izobraževanju. Lahko je ravnatelj tisti, ki ta izobraževanja predlaga, lahko pa je zaposleni tisti, ki izrazi svoje želje. Ravnateljem je pomembno tudi, da od zaposlenih izvedo, kaj si mislijo o šolski klimi, kje se da kaj izboljšati, kaj bi oni naredili za to izboljšanje in kje oni vidijo pomanjkljivosti. Letni razgovori lahko posegajo tudi izven delovnega področja, vse pa je odvisno od sogovornika ali si tega želi ali ne. Ravnatelji so mnenja, da letni razgovori pozitivno vplivajo na komunikacijo med zaposlenimi in ravnateljem ter na celotno šolsko klimo, kljub temu, da tega ne potrjujejo dodatne raziskave.

Ravnatelji na slovenskih šolah se čutijo povsem dovolj usposobljeni za izvajanje rednih letnih razgovorov in po njihovem mnenju ne potrebujejo dodatnega usposabljanja za njih. Menijo, da to ne bi bilo smiselno, saj je struktura zaposlenih in sami odnosi na vsaki šoli drugačna in je temu potrebno prilagoditi tudi letne razgovore, ki ravno zaradi tega ne morejo biti strogo formalno predpisani. Približen načrt, kako naj bi sami razgovori potekali imajo ravnatelji narejen, vendar je ta od šole do šole različen. Glede na to, da so ti načrti povsem individualni in se razlikujejo od šole do šole in od ravnatelja do ravnatelja, je težko presojati ali imajo

letni razgovori dejansko učinke, ki se jim jih predpisuje in ali bi bili ti učinki enaki tudi s sprotnimi neformalnimi pogovori z zaposlenimi.

Ravnatelj se zavedajo, kako pomembna je komunikacija med njimi in zaposlenimi, zato poleg rednih letnih razgovorov z njimi opravijo še številne neformalne razgovore v zbornici ali na skupnih srečanjih. Večji poudarek ravnatelj dajejo ravno na neformalno komuniciranje med njimi in zaposlenimi, saj se jim zdi ta redni stik z njimi pomembnejši. Zaradi številčnosti teh razgovorov naj ravnatelj ne bi zanemarjali rednih letnih razgovorov med njimi in zaposlenimi. Takšen poglobljen letni razgovor med njimi in zaposlenimi po njihovih besedah utrdi nek odnos. Potreben je tudi zaradi same evalvacije dela zaposlenega in načrta narejenega za nadaljnje delo. Jim je pa težko sporočati negativne informacije in kritike in se za takšne situacije dobro vnaprej pripravijo in predhodno pridobijo čim večje število informacij.

Ravnatelj trdijo, da v prvi vrsti na šoli niso samo zaradi učencev, ampak zaradi vseh, ki vstopajo v kontakt s šolo. V primeru nestrinjanja med starši otrok in zaposlenimi, naj bi sicer poslušali starše, jim dali besedo, vendar se ne bodo postavili na njihovo stran ob prvi pritožbi, temveč bodo branili interese učitelja, kasneje pa z njimi opravili resen razgovor. Koliko so to dejstva in ne le subjektivno mnenje ravnateljev, bi bilo zanimivo preveriti pri samih zaposlenih na šoli in ugotoviti kakšno je resnično stanje.

5.7.1 Potrjevanje hipotez

Iz celotne analize vprašalnikov in samih odgovorov ravnateljev v intervjujih lahko sklepamo, da ti ne podcenjujejo vloge, ki jo imajo letni razgovori za uspešno vodenje šole, saj jih po njihovih besedah redno izvajajo. Ena uspešnejših oblik vodenja šole je prav gotovo motiviranje in usmerjanje pedagoškega dela. To lahko najbolj učinkovito ravnatelj izvedejo ravno v daljših, bolj zaupnih in odprtih pogovorih z zaposlenimi, kar letni razgovor pravzaprav je. Njihovi odgovori kažejo na to, da skušajo v letne razgovore vključiti vse zgoraj naštet elemente: spodbujanje k izvajanju dodatnih nalog, predlogi izobraževanj, usmerjanje učiteljevega dela, motiviranje. Prvo hipotezo "*Ravnatelj podcenjujejo vlogo letnih razgovorov za vodenje, motiviranje in usmerjanje pedagoškega procesa.*" moram tako zavrniti, saj se ravnatelj zavedajo pomena le tega.

Ravnateljji se tudi zavedajo, da je pomemben del njihovega dela stik z različnimi skupinami ljudi, kar vključuje tudi različne pristope do teh ljudi in različno obliko komuniciranja. Narava njihovega dela je takšna, da morajo občasno ubrati tudi bolj avtorski način delegiranja nalog in vodenja, v kolikor so v to pač prisiljeni in so predhodno izrabili vsa ostala sredstva. Po njihovih besedah, pred tem skušajo konflikte razrešiti na drugačen in strpnejši način, predhodno pa tudi pridobijo vse dodatne potrebne informacije. Težko bi tudi nastopili oziroma zasedli mesto ravnatelja, če teh komunikacijskih sposobnosti ne bi imeli oziroma ne bi imeli sposobnosti prilagajanja se različnim situacijam. Za to mesto se najbrž ne bi potegovali, če se ne bi čutili sposobne prevzeti tako pomembne naloge. Lahko pa gre tudi za samopotrjevanje, občutek pomembnosti, saj ravnateljji v veliki večini ne čutijo potrebne po dodatnih izobraževanjih na temo izvajanja letnih razgovorov in se jim tudi ne zdijo smiselni, saj ljudje, torej njihovi zaposleni, niso enaki, tudi samo okolje je drugačno in od ravnatelja zahteva prilagodljiv in drugačen pristop do vsakega posameznika. Drugo hipotezo *"Ravnateljji slovenskih šol se ne čutijo dovolj strokovno in komunikacijsko usposobljeni za izvajanje rednih letnih razgovorov."* ne moremo potrditi, saj so po njihovem mnenju, dobro usposobljeni, kar dokazuje skoraj 80 % anketiranih ravnateljev, ki je izbralo trditev *"Za opravljanje rednih letnih razgovorov sem dobro usposobljen."* Nimamo pa ocene druge strani, to je učiteljev o tem, ali se strinjajo s to oceno in ali letni razgovori dosegajo namene, zaradi katerih se izvajajo.

Kljub pomanjkanju časa in kljub temu, da ravnateljem že sam letni razgovor z vsemi zaposlenimi odvzame veliko ur, se po njihovem mnenju na letne razgovore pripravljajo načrtno in sistematično. Pripravili naj bi si različne formularje in obrazce, ki jih zaposlenim pošljejo že pred razgovorom in se ob njih potem pogovorijo na samih razgovorih. Prav tako sproti zapišejo dogovore sklenjene na letnem razgovoru in jih čez določen čas evalvirajo in se pogovorijo o izpolnjevanju dogovorov oziroma vzrokih za njihovo neizpolnjevanje. Tudi v primerih, da letni razgovori s prav vsakim zaposlenim ne potekajo vsako leto, pa se na njih ravnateljji pripravijo. Na ta način tudi zaposlenim sporočijo kaj točno se pričakuje od njih in preko evalviranja čez določen čas, zaposleni tudi pridobijo jasno povratno informacijo o svojem delu na podlagi sprejetih in zapisanih dogovorov na letnem razgovoru. Tretjo hipotezo *"Ravnateljji slovenskih šol rednih letnih razgovorov z zaposlenimi ne pripravljajo"*

načrtno in sistematično." moram prav tako zavrniti, saj je glede na njihove odgovore v vprašalniku in na podlagi opravljenih intervjujev vidno, da kljub pomanjkanju časa, redne letne razgovore izvajajo in se na njih pripravijo z različnimi obrazci ter jih, tekom leta ali ob naslednjem razgovoru, evalvirajo.

6 SKLEP

Ravnateljevo delo se v toku časa spreminja. Če sta si bili nekdanj pedagoška in menedžerska vloga ravnatelja enakovredni, danes vidnejšo vlogo prevzema menedžersko vodenje. Ravnatelji se sicer glede tega pritožujejo, vendar so si sami izbrali pot ravnateljevanja. Apple (1992) ugotavlja, da upada število služb z visoko stopnjo avtonomije, kamor spada tudi ravnateljevanje. Hkrati so, zaradi stagnacije in krize, ravnatelji vedno bolj podvrženi zunanjim pritiskom, posledično pa tudi učitelji. Pojavlja se prestrukturiranje kurikuluma, njihovih služb in povečanje zunanjega nadzora. Letni razgovor prav tako narekujejo višje institucije z zakoni in ravnatelji tudi z njihovo pomočjo usmerjajo delovanje učiteljev. Zunanje institucije narekujejo, kako je znanje organizirano, kaj sploh šteje kot znanje ter kdo je odgovoren za posredovanje tega znanja in na kakšen način. V imenu dviga kvalitete šolstva, so šole in zaposleni v njej še dodatno podvrženi centralizirani kontroli, ki kot instrument kontrole uporabljajo standarde, nacionalna preverjanja znanja, predpisan kurikulum (Mencin Čeplak 2012) in eden od instrumentov kontrole je tudi ocenjevanje zaposlenih ter predpisani letni razgovor.

Ravnateljevo delo je razpršeno in vključuje veliko različnih nalog. Nemogoče je, da dnevno ne bi komunicirali z večjim številom ljudi. Njihova narava dela je, da so ves čas v kontaktu tako z zunanjimi institucijami, zaposlenimi, starši in učenci. Te skupine ljudi so tudi izredno različne in zato naj bi bili ravnatelji vešč različnih stilov komuniciranja. Tu ne moremo gledati samo na različne skupine po starosti ali v relaciji do samega ravnatelja. Izredno raznovrstna in raznolika skupina so že sami zaposleni. Povprečen slovenski ravnatelj ima pod seboj med 50 ter 60 zaposlenimi in to vključuje tako strokovne delavce, kot tehnično osebje ter vzdrževalne delavce. V kolikor želi, da je šolska klima dobra, mora poskrbeti za pozitivno vzdušje v šoli in zadovoljstvo prav vseh zaposlenih, kar pa je zahtevna in stresna naloga.

Tako kot za učitelje v razredu velja, da si pridobijo spoštovanje učencev s pravičnostjo, za ravnatelje velja, da si ga lahko ti priborijo s pravičnostjo v zbornici. Ravnatelj mora prepoznati veščine in sposobnosti svojih zaposlenih ter jih spodbujati pri nadaljnjem usposabljanju ter podpiranju njihovih interesov. Letni razgovor lahko izkoristi za krepitev občutka vrednosti zaposlenega ter za razvijanje njegove samopodobe. Pri razporejanju oziroma dodeljevanju nalog za naslednje obdobje, bi moral ravnatelj upoštevati sposobnosti

in želje posameznika, vendar je nemogoče ustreči vsem zaposlenim. Ravnatelj mora tu najti pravično pot za vse. Tako kot je šola postavljena pred nalogo, da na eni strani zadosti zahtevam po enakopravnosti in na drugi strani upošteva razlike med posamezniki v njihovih sposobnostih, željah in interesih (Kodelja 2006), je ravnatelj postavljen pred nalogo tem istim zahtevam ustreči v relaciji do zaposlenih. Ravnatelj mora biti pravičen in enak do vseh zaposlenih tudi ko gre za ocenjevanje delovne uspešnosti, kaznovanje ali za obravnavanje posameznega zaposlenega ter med njimi ne dela razlik (Kodelja 2006). S pravičnim ravnanjem ravnatelj lahko pripomorejo k bolj pozitivnemu vzdušju v šoli, pri tem pa morajo biti večji tako vsakodnevne komunikacije kot tudi zahtevnejše komunikacije v primeru sporov med učitelji, starši in učitelji.

Ravnatelji, poleg stikov z zunanjimi sodelavci, dnevno vstopajo v kontakt s skoraj vsemi delavci. To jim nalaga že njihova narava dela. Dnevni stiki so tisti kratki, hitri, bolj neformalni. Večina jih je s celotnim pedagoškim kadrom in ostalimi strokovnimi delavci skupno v stiku na rednih tedenskih sestankih. Ravnatelji imajo dnevne stike s svojimi zaposlenimi tudi v zbornici, kjer se zadržujejo med odmori, zato da so v stiku z njimi in lahko zaposleni do njih stopijo direktno, brez najave pri tajnici ali po elektronski pošti. To daje zaposlenim občutek varnosti, da se lahko vedno zatečejo po nasvet k svojemu nadrejenemu, lahko pa se mu tudi pohvalijo s trenutnim uspelim projektom ali samo zabavno prigodo iz razreda, ki se jim je pripetila tisti dan. V kolikor je vzpostavljeno to zaupanje med zaposlenim in ravnateljem, zaposleni vedo, da se lahko vedno najavijo pri ravnatelju, tudi ko gre za kakšen težji pogovor, ki ga ni mogoče opraviti na kratko v zbornici in na ta pogovor ne bodo čakali v nedogled, ampak jim bodo vrata ravnateljeve pisarne odprta.

Splošno prepričanje je, da učenčev učni uspeh doprinese k bolj stabilni prihodnosti, saj še vedno velja, da je visoka izobrazba tista, ki zagotavlja varno prihodnost. V skladu s tem prepričanjem starši svojim otrokom želijo zagotoviti visok učni uspeh. Pri tem sami sebi nalagajo večjo vlogo v smislu spodbujanja in usmerjanja svojih otrok v izobraževanju. Pri tem so pripravljeni investirati veliko energije in financ, da svoje otroke podpirajo na poti izobraževanja. Ambicije staršev, da bi njihovi potomci dosegli visoko stopnjo izobrazbe se odražajo tudi v njihovem pritisku na učitelje in šole. Zavedajo se, da prihodnost njihovih otrok ni odvisna samo od dela učiteljev, ampak tudi od njih zahteva večje sodelovanje in

vključevanje v delo otrok (Ule in drugi 2015). Posledično si določeni starši jemljejo pravico, da sodijo o delu učitelja, na njih vršijo pritiske, tudi grožnje. Starši se pogosto vmešavajo v delo šole, izrekajo kritike ter šoli postavljajo pogoje in zahteve. Vse preveč se zavedajo učenčevih pravic in premalo dolžnosti, ki so bile vpeljane v izobraževalni sistem (Ule 2013). Poslužujejo se pritožb čez učitelje in prijav na inšpekcijske službe. S tem nalagajo nalogo tudi ravnateljem, ki se morajo o tem pogovoriti s svojimi zaposlenimi. Ravnatelji sicer trdijo, da v interakciji s starši stopijo v bran učitelja, da pa preverijo kakšno je dejansko stanje in učitelju ter ostalim zaposlenim sporočijo kritiko. Ravnatelji s tem, ko se postavijo na stran zaposlenega, tvegajo, da bi bili sami tarča kritik in pritiskov, hkrati pa se na ta način lahko zavzamejo za svoja prepričanja in zajeziijo tok še večjih pritiskov na šolo.

Letni razgovor predstavlja posebno specifiko v smislu komunikacije med zaposlenim in ravnateljem. Gre za daljši, bolj poglobljen razgovor oziroma pogovor med obema vključenima. Kako globoko, tudi v smislu osebnega pogovora, bosta vstopila, je odvisno od samega odnosa med obema in tudi od lastnosti vsakega posameznika. Določeni ljudje svojemu nadrejenemu želijo zaupati, zakaj v določenih situacijah odreagirajo na način na kakršnega so, drugi svoje razloge zadržijo zase. Letni razgovor tako ni namenjen samo pregledu preteklega dela, predajanju nalog za naslednje šolsko leto, pregledu možnosti nadaljnjega izobraževanja ter možnosti napredovanja, ampak tudi poglobljanju odnosa in zaupanja med obema vključenima v pogovor. Ravnatelji se zavedajo, kako pomembna je vzpostavitev zaupanja med njima in da lahko to pripomore k odnosu tudi v sami zbornici. Pri tem se po njihovih besedah trudijo, da pri svojih zaposlenih vedno poiščejo pozitivne lastnosti, jih izpostavijo in na njih gradijo ter motivirajo osebo, ki jim sedi nasproti.

V času razgovora morajo znati poiskati tisto, kar zaposlenega zanima, ga vleče naprej, motivira in mu predstavlja izziv, ter jim na podlagi teh informacij predati oziroma izbrati naloge, saj jih bodo posledično z veseljem in tudi bolj učinkovito opravili. Ravnatelji morajo biti v tem pogledu dobri poslušalci in posledično bo celotna šola tudi bolje delovala. Zaradi tega bi morali biti ravnateljem letni razgovori izredno pomembni. V teoriji in po subjektivnem mnenju ravnateljev to drži in se tega zavedajo. Dvom se pojavi, ker se glede letnih razgovorov ravnatelji precej pritožujejo nad časovno stisko, saj so letni razgovori daljši in bolj poglobljeni. Pri tem je potrebno upoštevati, da jih ni mogoče opraviti kadarkoli,

ampak se je potrebno prilagoditi urnikom zaposlenih, zaposlenih pa je tudi večje število in ne le kakšna desetina. Če želijo ravnatelji pri tem biti še sistematični in evalvirati vsak takšen razgovor, jim to pobere še dodaten čas. Glede na to kako se jim v resnici zdi pomembno opraviti letni razgovor, si organizirajo svoj čas in se odločijo kako kvalitetno ga bodo izpeljali. Ravnatelji se kljub zatrjevanju, kako pomembni se jim zdijo letni razgovori, poslužujejo različnih rešitev kako se razgovorom izogniti. Nekateri jih izvajajo vsakih nekaj let in na ta način zaposleni zaokrožijo, drugi ostalo delo preložijo, da res opravijo takšen razgovor prav z vsakim zaposlenim vsako leto, nekateri oblike razgovora spreminjajo, spet četrti dajo zaposlenim možnost izbire ali se bodo razgovora udeležili, lahko pa ga tudi odklonijo.

Skozi magistrsko delo sem dobila jasen vpogled v različne načine komuniciranja ravnateljev s svojimi zaposlenimi ter s kakšnimi težavami in dilemami se soočajo pri tem. Domnevala sem, da količina zaposlenih in čas, ki je potreben za samo izvedbo letnih razgovorov ravnateljem predstavlja veliko oviro, stres ter časovno prepreko in so zato moje postavljene hipoteze temeljile ravno na tej domnevi. Nobena od treh postavljenih hipotez se ni potrdila, kar pomeni, da se ravnatelji zavedajo kaj vse lahko poglobljena komunikacija z zaposlenimi na letnem razgovoru doprinese v dobrobit šole. Zaradi tega jih, kljub temu da ravno v času, ki je potreben za izvedbo letnih razgovorov vidijo največjo oviro, izvajajo redno in sistematično ter tudi izvajajo potrebne evalvacije. Glede na izvedene intervjuje in močno izpostavljeno časovno oviro pri odprtih vprašanjih glede izvajanja letnih razgovorov, se pojavlja vprašanje o ravnateljevi subjektivni oceni izvajanja le-teh in bi bilo smiselno, da se prilagojena anketa izvede tudi med zaposlenimi.

Ob izdelavi magistrskega dela, se je odprla tudi vrsta drugih vprašanj, na katerega bi bilo v prihodnosti dobro odgovoriti. Med njimi bi bilo dobro pridobiti stališča zaposlenih do rednih letnih razgovorov. Kaj le-ti pomenijo njim, se jim zdijo smiselni ali pa jim je to zoprno in jim predstavlja stres, ter bi se jih raje izognili. Jim predstavlja izpolnjevanje vprašalnikov za redni letni razgovor dodatno delo. Zelo zanimiva bi bila tudi primerjava odgovorov med različnimi skupinami zaposlenih na šoli (strokovni delavci, tehnično osebje, vzdrževalni delavci in pedagoški delavci) in primerjava njihovih pogledov in stališč do letnih razgovorov.

7 LITERATURA

1. Adler, Ronald Brian in George R. Rodman. 2003. *Understanding human communication*. New York, Oxford: Oxford University press.
2. Aitor Aritzeta, Sabino Ayestaran in Stephen Swailes. 2005. Team role preference and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management* 16 (2): 157–182.
3. Antonioni, David. 1998. Relationship Between the Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles. *The International Journal of Conflict Management* 9 (4): 336–355.
4. Apple, Michael W. 1992. *Šola, učitelj in oblast*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
5. --- 2003. *The state and the politics of knowledge*. New York, London: Routledge Falmer.
6. Ärlestig, Helene. 2008. *Communication between Principals and Teachers in Successful Schools: Academic dissertation*. Sweden: Umeå University.
7. Bagon, Judita. 2003. Upravljanje delovne uspešnosti v upravi. *Kadrovske informacije* 12. Bilten kadrovske službe Vlade Republike Slovenije.
8. Baskin, Otis W. in Craig F. Aronoff. 1988. *Public Relations: The Profession and the Practice*. Dubuque: Wm.C.Brown Brothers Publishers.
9. Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and Performance*. New York: Free Press.
10. Bečaj, Janez. 2000. Šolska kultura – temeljne dimenzije. *Šolsko svetovalno delo* 5 (1): 5–18.
11. Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka Manager).
12. --- 2001. *Osebni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
13. Brajša, Pavao. 1993. *Pedagoška komunikologija*. Ljubljana: Glotta Nova.
14. --- 1994. *Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. --- 1983. *Vodenje kot medosebni proces*. Ljubljana: DDU Univerzum.
16. --- 1995. *Sedem skrivnosti uspešne šole*. Maribor: Doba.

17. Brew, Frances P. in David, R. Cairns. 2004. Styles of managing interpersonal workplace conflict in relation to status and face concern: a study with anglos and chinese. *The International Journal of Conflict Management* 15 (1): 27–56.
18. Brezovšek, Marjan in Simona Kukovič. 2014. *Javno vodenje: sodobni izzivi*. Ljubljana: FDV.
19. Bush, Tony. 1995. *Theories of Educational Management*. London: Paul Chapman Publishing.
20. Casson, Herbert Newton. 1995. *Umetnost govora*. Ljubljana: Pravljično gledališče.
21. Conrad, David in Robert Newberry. 2011. 24 Business Communication Skills: Attitudes of Human Resource Managers versus Business Educators. *American Communication Journal* 13 (1): 4–24.
22. Cuming, Maurice W. 1994. *The Theory and Practice Personal Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
23. Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
24. Day, Christopher. 2010. *Ten strong claims about successful school Leadership*. Nottingham: NCSL.
25. DeKay, Sam H. 2012. Interpersonal Communication in the Workplace: A Largely Unexplored Region. *Business Communication Quarterly* 75 (4): 449–452.
26. Dempster, Neil. 2009. What do we know about leadership? *Connecting leadership and learning: principles for practice*, ur. J. MacBeath in N. Dempster. London, New York: Routledge Falmer.
27. Deutsch, Morton, Peter T. Coleman in Eric C. Marcus. 2006. *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
28. Domović, Vlatka. 1999. Šolska klima – Kako in zakaj jo meriti? *Psihološka obzorja* 8 (2–3): 167–190.
29. Erčulj, Justina in drugi. 2010. Strokovne razprave kot strategija vodenja za učenje. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 8 (2): 107–128.
30. Erčulj, Justina, Silva Jančan, Peter Markič, Polona Peček in Irena Vodopivec. 2009. *Letni pogovor*. Maribor: Dravska tiskarna.
31. Erčulj, Justina. 2013. Ravnateljstvo spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela v kontekstu vodenja za učenje. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11 (3): 47–69.

32. Everard, Bertie in Geoffrey Morris. 1996. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
33. Everard, Bertie., Geoffrey Morris in Ian Wilson. 2004. *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing.
34. Galvin Kathleen M. in Pamela J. Cooper, ur. 2003. Making Connections. *Readings in Relational Communication*. Los Angeles: Roxbury Publ. Cop.
35. Grace, Gerald. 1995. *School Leadership: Beyond Education Management*. London, Washington, D.C.: The Falmer Press.
36. Hargreaves, David H. in David Hopkins. 2001. *Šola zmore več. Management in praksa razvojnega načrtovanja*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
37. Harrison, Shirley. 1995. *Public Relations: An Introduction*. London: Loutledge.
38. Hauserman, Cal P. in Sheldon L. Stick. 2013. The Leadership Teachers Want from Principals: Transformational. *Canadian Journal of Education* 36 (3): 184–203.
39. Horvat, Mateja. 1998. Pomen konstruktivnega reševanja šolskih konfliktov. *Pedagoška obzorja* 13 (3-4): 152–159.
40. Iršič, Marko 2005. *Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
41. --- 2004. *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
42. Isenhardt, Myra Warren in Michael Spangle. 2000. *Collaborative approaches to resolving conflict*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications, Inc.
43. Jančan, Silva. 2005. Redni letni pogovori – Nove priložnosti za motivacijo sodelavcev. V *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 3 (2): 91–100.
44. Japelj Pavešič, Barbara, Karmen Svetlik in Ana Kozina. 2012. *Znanje matematike in naravoslovja med osnovnošolci v Sloveniji in po svetu : izsledki raziskave TIMSS*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
45. Jaušovec, Norbert 2010. Motivacija in kako motivirati? *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 2 (2): 51–66.
46. Kamšek, Meta. 2005. Redni letni pogovor. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 3 (2): 49–70.
47. Knapp, Mark L. in John Augustine Daly, ur. 2002. *Handbook of Interpersonal Communication*. London: Sage.
48. Kodelja, Zdenko. 2006. *O pravičnosti v izobraževanju*. Ljubljana: Krtina.

49. Koren, Andrej. 2006. *Vodenje za učenje. Svetovanje kot pomoč v strokovnem razvoju ravnateljev; presoja vodenja in svetovanje na šoli*. Kranj: Šola za ravnatelje.
50. --- 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
51. Koščak, Tina. 2010. *Letni pogovori v nevladnih organizacijah*. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij.
52. Lamovec, Tanja. 1993. *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Produktivnost – Management Consulting, Center za psihodiagnostična sredstva.
53. Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
54. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
55. Littlejohn, Stephen W. in Karen A. Foss. 2009. *Encyclopedia of Communication Theory*. Los Angeles: Sage Publications.
56. Maa, Zhenzhong, Dapeng Liangb, Ahmet Erkusc in Akif Tabakc. 2012. The impact of group-oriented values on choice of conflict management styles and outcomes: an empirical study in Turkey. *The International Journal of Human Resource Management* 23 (18): 3776–3793.
57. Marič, Miha in drugi 2013. Human Resources Annual Interview as a Part of Authentic Leadership. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 46 (2): 55–63.
58. Mencin Čeplak, Metka. 2012. The Individualisation of Responsibility and School Achievement. *Sociologicky časopis/Czech Sociological Review* 48 (6): 1093–1114.
59. Možina, Stane in drugi. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
60. Možina, Stane in Janez Damjan. 1992. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
61. Možina, Stane, ur. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
62. --- 1991. *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. --- 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Muchinsky, Paul M. 1997. *Psychology Applied to Work*. Pacific Grove: Brooks/Cole, cop.
65. Mumel, Damjan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: Založniško podjetje De Vesta.
66. Osredečki, Eduard. 1994. *Nova kultura poslovnega komuniciranja. Poslovni bonton*. Lesce: Oziris.

67. Penley, Larry E. in Brian Hawkins. 1985. Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. *Academy of Management Journal* 28 (2): 309–326.
68. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
69. Saiti, Anna. 2015. Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership* 43 (4), 582–609.
70. Schein, Edgar H. 2004. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey – Bass.
71. Seitel, Fraser P. 2004. *The practice of public relations* (9th edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
72. Southworth, Geoff. 2005. Learning-centred leadership. *The Essentials of School Leadership*. London, New York: Routledge/Falmer.
73. Stadler, Stefanie. 2013. Cultural Differences in the Orientation to Disagreement and Conflict. *China Media Research* 9 (4): 66–75.
74. Stare, Janez in Janko Seljak. 1996. *Vodenje ljudi v upravi: povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
75. Stolnik, Kamen. 2010. *Analiza konfliktnih situacij v osnovni šoli*. Ljubljana: samozaložba.
76. Škerlep, Andrej. 1998. Veščina razreševanja interesnih konfliktov in elokventne artikulacije organizacijskega diskurza. *Teorija in praksa* 35 (4): 738–758.
77. Šola za ravnatelje. 2013. *Vodenje za učenje. Ravnatelj kot pedagoški vodja : študijsko gradivo*. Kranj: Šola za ravnatelje.
78. Terek, Edit, Milan Nikolić, Bojana Gligorović, Dragana Glušac in Ivan Tasić. 2015. The Impact of Leadership on the Communication Satisfaction of Primary School Teachers in Serbia. *Educational Sciences: Theory & Practice* 15 (1): 73–94.
79. Theaker, A. 2004. *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV Založba.
80. Trenholm, Sarah in Arthur Jensen. 2000. *Interpersonal communication*. Belmont: Wadsworth.
81. Ule, Mirjana. Governance of educational trajectories in Slovenia: dilemmas and contradictions. *Annales, Ser. hist. sociol.* 23 (2): 291–302.

82. --- 2009. *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
83. --- 2009b. *Socialna psihologija. Analitični pristop k življenju v družbi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
84. Ule, Mirjana, Andreja Živoder in Manuela du Bois-Reymond. 2015. Simply the best form y children: patterns of parental involvement in education. *International Journal of Qualitative Studies in Education* 28 (3): 329–348.
85. Vodopivec, Irena. 2009. Sistem razvoja kadrov v Gorenju. V *Letni pogovor*, ur. Erčulj Justina, 21–26. Kranj: Šola za ravnatelje.
86. Walton, Donald. 1989. *Are you communicating?: You can't manage without it*. New York: McGraw-Hill.
87. Webb, Rosemary, Graham Vulliamy, Anneli Sarja, Seppo Hämäläinen in Pirjo-Liisa Poikonen. 2012. Rewards, changes and challenges in the role of primary headteachers/principals in England and Finland. *Education - International Journal of Primary, Elementary and Early Years Education* 40 (2): 145–158.
88. Welch, Mary in Paul R. Jackson. 2007. *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*. Dostopno prek: <http://emeraldinsight.com/Insight/viewContainer> (14. februar 2016).
89. Youngs Bettie B. 2001. *Obvladovanje stresa za ravnatelje in druge vodstvene delavce v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Educy.
90. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB3)*. Ur. l. RS 63/2007. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=81343> (29. marec 2016).
91. *Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI-UPB5)*. Ur. l. RS 16/2007. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=78530> (29. marec 2016).
92. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev/opis_poklica?Kljuc=169 (13. maj 2016).

PRILOGE

Priloga A: Kvantitativna raziskava - Anketni vprašalnik za ravnatelje

I. SPLOŠNA VPRAŠANJA

Prosim Vas, da obkrožite črko pred izbranim odgovorom ali na črto vpišete odgovor

1. Spol

- a. Ženski
- b. Moški

2. Starost

- a. Do 20 let
- b. 21 – 30 let
- c. 31 – 40 let
- d. 41 – 50 let
- e. Več kot 50 let

3. Smer izobrazbe

- a. Razredni pouk
- b. Predmetni pouk: _____ (vpiši predmet poučevanja)
- c. Strokovni delavec: _____ (vpiši vrsto strokovnega dela)
- d. Drugo: _____

4. Koliko let delovne dobe imate?

- a. 5 – 10 let
- b. 11 – 15 let
- c. 16 – 20 let
- d. 21 – 30 let
- e. Več kot 30 let

5. Koliko let delovne dobe ste na mestu ravnatelja (lahko na različnih šolah)?

- a. 5 – 10 let
- b. 11 – 15 let
- c. 16 – 20 let
- d. 21 – 30 let
- e. Več kot 30 let

6. Statistična regija kamor se uvršča vaša šola

- a. Goriška
- b. Pomurska
- c. Podravska
- d. Gorenjska
- e. Osrednjeslovenska
- f. Savinjska
- g. Koroška
- h. JV Slovenija
- i. Obalno-kraška
- j. Zasavska
- k. Primorsko-notranjska

7. Velikost šole:

- a. Manj kot 18. oddelkov
- b. 19. – 25. oddelkov
- c. Več kot 25 oddelkov

8. Podružnice

- a. DA
- b. NE

II. VPRAŠANJA VEZANA NA DELO

Pri vsaki trditvi obkrožite eno število. Pri tem velja, da 1 pomeni nestrinjanje s trditvijo, 5 pa popolno strinjanje s trditvijo.

a.	Moja osnovna naloga kot ravnatelj/-ica je priprava predloga letnega delovnega načrta in njegova izvedba.	1	2	3	4	5
b.	Najprej sem odgovor-en/-na za uresničevanje pravic in dolžnosti učencev in šele nato zaposlenih.	1	2	3	4	5
c.	Na prvem mestu mi je vodenje dela vzgojiteljskega in učiteljskega zbora.	1	2	3	4	5
č.	Spodbujam strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev.	1	2	3	4	5
d.	Finančno podpiram strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev.	1	2	3	4	5
e.	Redno prisostvujem pri vzgojno-izobraževalnem delu zaposlenih, spremljam njihovo delo in jim svetujem.	1	2	3	4	5
f.	Naloge ravnatelja so vedno bolj vezane na	1	2	3	4	5

	menedžersko delo in manj na pedagoško delo.					
g.	V primeru nesporazuma med učiteljem in starši se postavim na stran učitelja.	1	2	3	4	5
h.	Delovnih nalog ravnatelja je več kot jih je mogoče opraviti v osemurnem delavniku.	1	2	3	4	5
i.	Imam vse potrebne informacije za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5
j.	Delo, ki ga opravljam mi je všeč.	1	2	3	4	5
k.	Pri svojem delu sem uspeš-en/-na.	1	2	3	4	5
l.	Pogoji in organizacija mojega dela mi povzročajo nezadovoljstvo in stres.	1	2	3	4	5

m. Kaj vas najbolj moti pri opravljanju vašega dela?

III. VPRAŠANJA VEZANA NA KOMUNIKACIJO Z ZAPOSLENIMI

Pri vsaki trditvi obkrožite eno število. Pri tem velja, da 1 pomeni nestrinjanje s trditvijo, 5 pa popolno strinjanje s trditvijo.

a.	Redni tedenski sestanki s celotnim kolektivom so nujno potrebni.	1	2	3	4	5
b.	Za krajše dogovore z zaposlenimi pogosto uporabljam elektronsko pošto.	1	2	3	4	5
c.	Ko je potrebno razrešiti kakšno nenadno težavo, vedno najprej opravi razgovor z zaposlenim, ki se ga nastala situacija dotika.	1	2	3	4	5
č.	Zaposleni se morajo za sestanek z mano vnaprej dogovoriti.	1	2	3	4	5
d.	Na skupnih sestankih zaposlene spodbujam h govorjenju in podajanju novih idej.	1	2	3	4	5
e.	Ideje, ki jih ne razumem, povzamem s svojimi besedami, da preverim pravilnost razumevanja.	1	2	3	4	5
f.	Pozorno poslušam tudi stališča, ki se razlikujejo od mojih.	1	2	3	4	5
g.	Ne zanima me, kaj si o zadevi, ki jo želim izpeljati, mislijo zaposleni.	1	2	3	4	5
h.	V razpravi sem kritič-en/-na do idej in ne do ljudi, ki	1	2	3	4	5

	jih predlagajo.					
i.	Če med zaposlenimi pride do konflikta, spodbujam zaposlene, da ga razrešijo na strpen način.	1	2	3	4	5
j.	Zaposlenim težko sporočim slabe novice in kritike na njihovo delo.	1	2	3	4	5
k.	Rešitve, ki jih vpeljemo na šoli morajo biti sprejemljive za celoten kolektiv.	1	2	3	4	5
l.	Ne upam si na glas izraziti svojega nestrinjanja z zaposlenim.	1	2	3	4	5
m.	Če med zaposlenimi pride do konflikta, vanj ne posežem in pustim, da ga razrešijo sami.	1	2	3	4	5
n.	V dialogu z zaposlenim sem odkrit/-a in neposreden/-na.	1	2	3	4	5
o.	Pogosto me skrbi, kakšno mnenje o meni imajo moji zaposleni.	1	2	3	4	5
p.	Vrata moje pisarne so vedno odprta za zaposlene.	1	2	3	4	5

r. Na kakšen način zaposlenim sporočite kritiko?

IV. VPRAŠANJA VEZANA NA REDNE LETNE RAZGOVORE

Pri vsaki trditvi obkrožite eno število. Pri tem velja, da 1 pomeni nestrinjanje s trditvijo, 5 pa popolno strinjanje s trditvijo.

a.	Redni letni razgovor med ravnateljem in zaposlenim je smiseln in koristen.	1	2	3	4	5
b.	Redni letni razgovor med ravnateljem in zaposlenim je nujno potreben.	1	2	3	4	5
c.	Za opravljanje rednih letnih razgovorov sem dobro usposobljen/-a.	1	2	3	4	5
č.	Za redni letni razgovor se načrtno in sistematično pripravim.	1	2	3	4	5
d.	Za redni letni razgovor imam v naprej pripravljene formularje in obraze.	1	2	3	4	5
e.	Dogovore sklenjene na rednem letnem razgovoru redno evalviram z zaposlenimi tekom leta.	1	2	3	4	5
f.	Redni letni razgovor izkoristim za predajo letne ocene zaposlenim.	1	2	3	4	5

g.	Letni razgovori mi odvzamejo veliko časa.	1	2	3	4	5
h.	Letni razgovori z zaposlenimi mi predstavljajo stres.	1	2	3	4	5
i.	Na letnem razgovoru zaposlenim predstavim možnosti izobraževanja in napredovanja.	1	2	3	4	5
j.	Med letnim razgovorom skušam motivirati zaposlene za dodatno delo.	1	2	3	4	5
k.	V času letnega razgovora zaposleni lahko izrazijo svoje želje.	1	2	3	4	5
l.	Letni razgovor vpliva na izboljšanje komunikacije med mano in zaposlenim.	1	2	3	4	5
m.	Letni razgovor izkoristim za sklepanje dogovorov o nadaljnjemu delu zaposlenega.	1	2	3	4	5
n.	Letni razgovor je namenjen zgolj službenim zadevam.	1	2	3	4	5
o.	S pomočjo letnega razgovora zaposleni točno vedo kaj morajo delati oziroma kaj se od njih pričakuje.	1	2	3	4	5
p.	Na letnem razgovoru zaposleni pridobijo jasno povratno informacijo o svojem delu.	1	2	3	4	5
r.	Redni letni razgovori vplivajo na izboljšanje dela zaposlenih.	1	2	3	4	5
s.	Redno izvajam redne letne razgovore s prav vsemi zaposlenimi.	1	2	3	4	5
š.	Na rednem letnem razgovoru zaposleni dobijo priložnost, da povedo svoje mnenje.	1	2	3	4	5
t.	Na rednem letnem razgovoru se zaposlenim dam vedeti, da je njihovo delo cenjeno.	1	2	3	4	5
u.	Redni letni razgovor izkoristim, da zaposlenim podam težave, ki nastanejo zaradi njegovega načina dela.	1	2	3	4	5
v.	Zaradi rednih letnih razgovorov ne izvajam drugih razgovorov z zaposlenimi.	1	2	3	4	5

z. Kaj vam predstavlja največjo težavo oziroma oviro pri opravljanju rednih letnih razgovorov?

Priloga B: Intervjuji – Osnovna vprašanja za pol strukturiran intervju

KOMUNICIRANJE RAVNATELJEV Z UČITELJI - VODENJE LETNIH RAZGOVOROV IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

Vprašanja za ravnatelje

1. V kakšni vlogi se vidite kot ravnatelj?

- Ste bolj pedagoški vodje ali menedžerji šoli?
- Menite, da sta ti dve vlogi združljivi ali bi ju morali ločiti?
- Ali sebe vidite kot bolj avtoritarnega vodjo ali demokratičnega? Zakaj menite, da je tako?

Prosim, da svoje videnje zgornjih vprašanj in podvprašanj malo podrobneje razložite.

2. Kako izvajate letne razgovore?

- Kdaj jih izvajate, koliko časa si vzamete za posamezen razgovor z zaposlenim, je čas, ki ga namenite zaposlenemu na letnem razgovoru odvisen od njegovega dela?
- Kdaj opravite redne letne razgovore (jih opravljate redno, se drugače pogovorite z zaposlenimi, je to po hospitaciji, je to takrat ko zaposlenim predajate letne ocene, takrat ko se načrtuje za naslednje šolsko leto)?
- Se na letne razgovore sistematično pripravljate, imate posebne obrazce, pred in po razgovoru, kako skrbite za uresničevanje dogovorov sprejetih na letne razgovoru, ali dogovore kam posebej zabeležite?
- So letni razgovori del rutine na šoli, jih zaposleni pričakujejo, so potrebni ali samo dodatna birokracija?
- Kaj vse se z zaposlenimi pogovorite na letnih razgovorih: preteklo delo, cilji, želje ...?

3. Ali menite, da bi morali za izvajanje rednih letnih razgovorov imeti konkretnejša standardizirana navodila z ministrstva?

- Bi bila potrebna kakšna izobraževanja na to temo, se čutite primerno obveščeni, kaj se od vas pričakuje na rednem letnem razgovoru?

4. Menite, da imajo redni letni razgovori kakšen učinek na šolsko klimo in delo zaposlenih?
Kakšen je ta učinek?
5. Se na šoli z zaposlenimi vikate ali tikate? Zakaj?
6. V vsaki ustanovi se zgodi, da zaposleni ne dosega pričakovanih rezultatov ali pride do neljubega dogodka, zaradi katerega je potreben podrobnejši razgovor.
 - Kako se na takšen razgovor pripravite?
 - Kakšen način komunikacije izberete?
 - Razgovor opravite takoj po "incidentu" ali počakate, da se stvari umirijo?
 - Kako se nevestno delo ali neprimerno vedenje sankcionira?
 - Si želite bolj konkretnih navodil kako ravnati v danih situacijah?
7. V šoli imate zaposlenega čez katerega se s strani staršev ves čas vršijo pritožbe. Na kakšen način rešujete situacijo?
8. Na kakšen način skušate motivirati zaposlene?
 - Pohvale, imate način, da jih "nagradite" ...?
 - Ali ima dodatna vzpodbuda, motivacija želene učinke?
 - Kaj pri odraslih deluje bolje – graja ali pohvala?

Priloga B.1: Intervju 1

INTERVJU 1

Intervju izveden na OŠ Polje, 6. 5. 2016

1. V kakšni vlogi se vidite kot ravnatelj?

- Ste bolj pedagoški vodje ali menedžerji šoli?

Težko bi se odločila ali sem eno ali drugo, saj je ta vloga tako zapletena in tako vseobsegajoča, da se mi zdi, da ne poznam ravnatelja, ki bi rekel, da je eno ali drugo. Tu se težko opredelim, saj je toliko različnih stvari in toliko področij na katerih mora ravnatelj biti aktiven, da če že bi rekla, da je multipraktik. Fino bi bilo, če bi imel ravnatelj več časa posvetiti se pedagoškemu delu, da bi bil bolj pedagoški vodja. A si menedžer ali nisi, jaz bi rekla, da je ravnatelj sploh težko menedžer, saj kar se menedžeriranja tiče, so stvari tako določene, da kar se financ tiče je tako natančno vse določeno, da smo samo ena črna skrinjica v katero denar pride in mora samo v pravo smer oditi. Tukaj kaj veliko izbire nimaš, razen če se zelo ukvarjaš s tem, da pridobivaš še kakšna druga sredstva ali kaj podobnega na kakšnih drugih področjih. Ampak pri vsem delu, ki ga je potrebno opraviti, občudujem tiste, ki to zmorejo.

- Kaj pa ideje da bi bil en menedžerski vodja za več šol in na šolah le pedagoški vodje? Je to sploh mogoče izvesti?

Po eni strani bi bil ravnatelj razbremenjen teh menedžerskih poslov in bi se lahko bolj posvetil pedagoškemu delu in lahko bi več delal s pedagoškimi delavci. Ne vem pa kako bi uredili sodelovanje med ravnateljem in tem menedžerjem, ki bi skrbel za več teh šol. Sodelovanje bi moralo biti zelo intenzivno, pretok informacij bi moral biti zelo intenziven in res natančen in smo le ljudje, zato ne vem kako bi bilo, če bi nekdo skrbel za več šol, kako zagotoviti, da se ljudje, ki bi pod enega menedžerja sodili ne bi rangirali, kako umiriti strasti. Zdi se mi, da bi bila s tem na nek način okrnjena avtonomija šole. Bolje je, da ostane tako kot je, čeprav je zelo naporno, zelo zahtevno, ampak ravnatelj na ta način vseeno uspe ohraniti avtonomijo šole.

- Kaj pa, da bi imel pomočnik ravnatelja več delovne obveznosti namenjene vodenju?

To bi bilo nujno potrebno in ne le na področju pomočnika ravnatelja. Nujno bi bilo potrebno sprostiti. Mislim, da so šole kadrovske podhranjene, ne toliko kot se tiče učiteljev in normativov, saj če imamo te normative, saj se da. Zdi se mi, da je teh podpornih delovnih mest, zato da to osnovno delo v razredih teče tako kot mora. In da ima pomočnik, na tako veliki osnovni šoli kot je naša (500 otrok) polovično učno delovno obveznost po normativih in da potem opravlja še delo pomočnika, se mi zdi da je to popolnoma, popolnoma pretirano obremenjen. Tu se verjetno želi ohraniti nek stik z učenjem, z razredom, z učenci, ampak v manjšem obsegu. Nujno. Ker pomočnik je zelo obremenjena oseba na šoli. Veliko mora komunicirati z učitelji, se dogovarjati, organizirati in če si ti v razredu ali pa odhitiš v razred ali odhitiš iz razreda nekaj drugega urejati. Trenutno je to prevelika preobremenitev za pomočnike in bi moral biti pomočnik samo pomočnik. In da bi si tako z ravnateljem lahko organizirala delo. Ali pa da bi poučeval le nekaj minimalnega.

- Bi bilo potem smiselno ločiti ti dve vlogi, da bi se ravnatelj ukvarjal samo z organizacijo in pomočnik samo s pedagoškim vodenjem ali to ne bi bilo smiselno?

Mislim, da ravnatelj mora ohranjati svojo pedagoško vlogo. Jaz mislim, da če je ne ohranja, če nima stika s tem, ne more reševati težav, ki nastanejo na šoli. Če pa ti hočeš reševati težave, ki nastanejo na šoli, pa so le te zagotovo povezane z nekimi odnosi, z nekimi procesi v razredu kakorkoli in če ti nisi v stiku s tem, ne vem na osnovi česa se odločiš, ko pelješ nek postopek. Itak pa si kot ravnatelj za vse odgovoren. Za šole ne bi bilo dobro, če bi ravnatelj izgubil stik s "fronto". Kako bi rekla. Ne bi bilo dobro. Vpetost ravnatelja v pedagoško delo absolutno mora ostati.

- Ali sebe vidite kot bolj avtoritarnega vodjo ali demokratičnega? Zakaj menite, da je tako?

Avtokratski vodja v šoli sploh ne more biti. Šola ne more dobro funkcionirati, če je ravnatelj avtorski vodja. Iz tega že sledi, da jaz mislim, da nisem avtorski vodja. Zakaj tako mislim, zato ker so stvari v šoli tako zelo prepletene, toliko stvari je že z zakonodajo predpisanega sodelovanja med strokovnimi delavci na šoli in ravnateljem, da se mi zdi, da problemi, ki nastajajo v šolah tako posegajo na različna področja, da moraš pridobiti mnenja ali razrednika ali svetovalne službe ali strokovnega aktiva, moraš z njimi sodelovati. Če bi vse to ignoriral in se odločal brez teh mnenj, jaz mislim da bi se velikokrat napačno odločil

avtokratsko po svoji presoji. Mislim, da to sploh ne mora obstajat. Če pa si preveč demokratičen na šoli, da vsakega skušaš poslušati, upoštevati pa tudi ni dobro. Treba je imeti neko pravo mero, predvsem pa biti pošten. Pošten tako, da upoštevaš vse vpletene strani v neki zadevi, nujno si moraš pridobiti informacije vseh vpletenih, vsa mnenja, potem pa na pošten način pretehtati in speljati tisto za kar si se odločil. Če ravnatelj ne obvlada diplomacije je zelo slabo za odnose v šoli, če pa so odnosi med zaposlenimi slabi pa se te stvari prenašajo tudi v učilnice. Če odide učitelj nezadovoljen v razred, če so konflikti med zaposlenimi na šoli, tega ne moreš odmisli, ko stopiš v razred, to je zelo težko. Ni dobro, da je klima taka.

2. Se na šoli z zaposlenimi vikate ali tikate?

Otroci morajo nujno vikati učitelje, saj smo konec koncev vzgojno-izobraževalna ustanova in moramo na tem področju učencem to nujno povedati. Kar se tiče med zaposlenimi je vikanje lahko odraz spoštovanja, lahko pa je vikanje, če je zapovedano, lahko deluje hladno, kolektiv odbija, slabo vpliva na sodelovanje. Težko rečem, ker je odvisno od okolja, situacije, kolektiva kako je sestavljen. V relaciji do ravnatelja je to lahko zelo občutljiva tema. Če ravnatelj prihaja od zunaj, verjetno ne pozna kolektiva in se bo z vsemi vikal, saj jih ne pozna in je za vzpostavitev odnosov lažje, da se z vsemi vika. Če pa prideš iz kolektiva, si pa obremenjen z odnosi, ki si jih imel preden si postal vodja. Z večino si se že prej tikal, z nekaterimi se še vedno vikaš. Če bi šel nazaj na vikanje se mi zdi ena taka umetna poteza, ki je ni pametno narediti. Ljudje, ki pa so zelo občutljivi pa opazijo, da se ravnatelj z nekaterimi tika, z drugimi se vika in znajo iz tega narediti kakšno svojo teorijo, tezo ali dramo, zakaj to dela. Ne vem, na silo zapovedovati neke take stvari se mi zdi brez smisla. Se mi zdi, da ravnatelj bolj s svojim delom pokaže ali je pristranski ali ni, kot pa s tem ali nekoga tika ali nekoga vika. Je pa res, da je potrebno biti zelo dosleden in močen, če iz kolektiva postaneš ravnatelj, da nekako uspeš prejšnje odnose ohranjati in ne smejo vplivati na odločitve, ki jih sprejemaš ter ne sme biti do njih drugačen kot do drugih. Poštenost je tukaj zelo pomembna. Tako do sebe kot do ostalih.

3. Kako izvajate letne razgovore?

Letni razgovori so čisto uredu stvar. Jaz sem vedno nekako v dilemi. Rada bi opozorila na to, da letni razgovor mora biti opravljen, je pa tako, da na naši šoli je 60 zaposlenih ravnatelj pa je en sam. Poznam tudi druga delovna okolja, kjer je vodja oddelka, ki mora opraviti

razgovore z zaposlenimi, ki so mu podrejeni, pa jih je to deset, dvajset. Tako si res lahko vzameš čas in res dobro opraviš stvari. Če pa mora to storiti eden z več kot 60 zaposlenimi se mi zdi pa to časovno zelo obremenjujoče, zato moram priznati, da imam glede tega kar precejšnje stisko, saj je to časovno izjemno zahtevno. Trudim se vsako leto v neki obliki to izvest, da bi to izpeljala. Kakšno leto uspem to narediti bolj sistematično, bolj dosledno, kakšno leto manj dosledno. Kakšno leto si pripravim kakšne vprašalnike, ker želim od učiteljev pridobiti kakšne informacije, kakšno leto so razgovori bolj neformalni. Vedno pa se trudim te razgovore združiti z vključitvijo letne ocene, ker se mi to zdi smiselno. Nekako ravnateljji načrtujemo, da bi to izvedli v času od januarja do marca, kar je v tem času zelo težavno priti skozi, da bi imel razgovore z vsemi zaposlenimi. To se zato običajno raztegne na daljši čas.

- Se ljudje bolj odprejo na letnih razgovorih?

Za večino ljudi bi rekla, da ja. Obstaja pa seveda en del zaposlenih, ki se ne želijo in jim je letni razgovor breme. V bistvu to čutiš, ko se z njimi pogovarjaš, da želijo to zelo na hitrico opraviti. V smislu ne vame preveč drezat, mi je neprijetno. To začutiš in potem pogovor spelješ drugače. Ljudje so različni, nekateri lažje se odkrito pogovorijo, nekateri pa tega ne zmorejo. Vsi ostali pa so vmes. Z večino se da, s kakšnimi ne. Je pa seveda tudi zelo odvisno od ravnatelja ali je sodelavce že v tem zaupanju kdaj razočaral. Če ravnatelj ne goji odnosa zaupanja ali ga kdaj izda ali da celo ravnatelj širi kakšne govorce, recimo nečesa, kar mu je nekdo zaupal, potem se mi zdi, da se normalno ljudje umaknejo. Ravnatelj si izgube zaupanja, ne bi smel privoščiti.

- Se na letnih razgovorih ljudje kdaj pohvalijo, izrazijo razočaranja?

Ja, ja, seveda. Učitelj, no tako bom rekla, saj ta letni razgovor naj bi bil dvosmeren. To da daš tistemu, ki si ga povabil možnost, da pove svoje mnenje, da ti poveš svoje mnenje o njegovem delu, da se pogovorita kar se je potrebno pogovoriti. Potrebno je, da tudi zaposleni začuti, da tudi on lahko brez da bi se počutil ogroženega ravnatelju sporoči kaj v zvezi z ravnateljevim delom ali kaj v zvezi z organizacijo dela na šoli, da ni uredu. Skratka ravnatelj mora biti tako zrel, da te stvari sprejme, če so seveda sporočene na ustrezen način. Mora biti zagotovljena dvosmernost pogovora. Če gre za neko pokroviteljstvo, to ni uredu.

- Torej ravnatelj lahko pozitivno vpliva na šolsko klimo preko letnega razgovora?

Jaz sem prepričana da lahko. Da ga pomiri ali pohvali. Tudi v primeru, da mu želi pomagat pri težavah, ki jih učitelj ima. Pri vsaki stvari je pomembno to, da daš človeku, ki ga imaš pred sabo, da mu daš veljavo. Ker konec koncev, saj ne dela vse narobe, da izpostaviš njegove dobre plati, da pa ga opozoriš na tisto, kar ni uredi in ga poskušaš usmerit, mu pomagat, svetovat, daš mu vedeti, da veš, da je tam šibek, da lahko tam kaj spremeni, saj vsak lahko napreduje. Jaz mislim, da vsi še skrite rezerve. In učitelji in ravnatelji.

4. Ali menite, da bi morali za izvajanje rednih letnih razgovorov imeti konkretnjša standardizirana navodila z ministrstva?

Ne, ker bi to postalo neka sama sebi namenjena rutina. In ljudje so različni, eni želijo letne razgovore, drugi ne. Eni se bolj odprejo, drugi se ne, eni povedo, drugi ne. Ne vem koliko bi to sploh bilo smiselno. Menim da je prav, da ravnatelj na tem področju ohrani avtonomijo, kako bo to počel, delal.

- Ali kdaj občutiš strah pred letnimi razgovori?

Imam. Mislim ne toliko strah. Strah, skrb ali pa nelagodje čutim. Jaz mislim, da je povsem človeško, da si priznamo, da z nekaterimi ljudmi sodeluješ lažje, z drugimi težje. Zavedati pa se moraš, da moraš sodelovati z vsemi. In tam kjer je komunikacija malo otežena zaradi različnih razlogov, takrat pričakuješ skrb. Zato se toliko bolj pripraviš, da boš to speljal čim bolj korektno. Mislim, da veliko, veliko lažje tečejo stvari, če se dobro pripraviš. Mislim, da je to zelo pomembno.

5. V vsaki ustanovi se zgodi, da zaposleni ne dosega pričakovanih rezultatov ali pride do neljubega dogodka, zaradi katerega je potreben podrobnejši razgovor.

Mislim, da je moja slepa pega to kako ljudem sporočat, da stvari niso uredi. To mislim v smislu, da mi gre to zelo težko od rok, težko to sporočim. Tukaj je potrebno biti zelo takten. Nikomur ni prijetno, če mu nekdo razlaga kaj ni uredi naredil. Še enkrat bom rekla, da jaz teh stvari rajši ne bi urejala, če mi ne bi bilo potrebno, ampak jih moraš urejat in moraš odreagirat. Nekateri ravnatelji se zelo hitro poslužujejo opominov. Meni je to težko, se mi zdi, da je bolj pomembno, da se s človekom dogovoriš za nek način spremljanja, za nek način pogovorov, da spremljaš ali je kaj naredil ali ni naredil. V primeru pa da je konflikt med dvema in je to zelo težko urejat, ravnatelj ne more reči, da se to njega ne tiče. V vsako tako stvar moraš na nek način poseč, poskrbeti da se "temperatura" najprej zniža, potem ko se še

malo zniža pa opraviti razgovore. Skratka z ljudmi je potrebno delat, tako kot z učenci. Saj z njimi moraš delat, ne moraš prepustit, ker gre potem to svojo pot. Vzorec je podoben, kako ravnatelj reagira na to, kaj se dogaja s kolektivom. Moraš poseči vmes v vsakem primeru. Če ljudje želijo da posežeš potem OK, če ne želijo da posežeš potem ne, vendar večinoma pa se mi zdi, da kar moraš odreagirat.

- Je kdaj pametno pustiti, da se stvari pomirijo same od sebe ali je potrebno vedno odreagirat?

Situacije so zelo različne. V kakšnih primerih je mogoče vseeno dobro, da pustiš in da se ljudje sami odločijo ali bodo poiskali tvojo pomoč ali ne. Jaz mislim, da enotnega pristopa do stvari, ki se zgodijo ne moreš imet, ker smo si ljudje tako različni. Če dobro poznaš ljudi, zaposlene na šoli, potem znaš že kar precenit kje veš da si želijo, da pomagaš, kje pa je bolje da ne posegaš, ker bodo ljudje verjetno sami, ali pa sploh ne želijo ali pa je komunikacija tako otežena, da celo pustiš. Ampak se mi pa zdi, da kadar pa se obrnejo nate in želijo da pomagaš, potem pa v nobenem primeru ne smeš reči ne.

6. V šoli imate zaposlenega čez katerega se s strani staršev ves čas vršijo pritožbe. Na kakšen način rešujete situacijo?

Starše je potrebno poslušati karkoli že imajo za povedat in jim je potrebno dati možnost, da povedo kar so prišli povedat. Potem pa je potrebno biti tako pošten, da če si dve zgodbi med seboj zelo nasprotujeta, moraš res pridobiti informacije iz obeh strani in potem razmisliš o enih in drugih stvareh in sprejmeš odločitev kako boš ravnal. Zelo narobe se mi zdi, če bi ravnatelj slepo verjeli staršem in če bi še v prisotnosti staršev degradiral učitelja. Že tako se mi zdi, da so tako otroci kot starši oziroma njihovi skrbniki, da se čutijo poklicane oziroma menijo, da se na šolski sistem in na poučevanje zelo dobro spoznajo in da lahko sodijo o vseh stvareh, ki se na šoli dogajajo in da se mi zaposleni na šolah premalokrat znamo postaviti zase, postaviti mejo in reči uredu vas poslušam, po človeški plati vas razumem, vendar stroka pravi tako in tako oziroma na šoli velja tako in tako. Mi smo se na šoli tako dogovorili in tako je. Vsi skupaj moramo držat in imet to stoično držo, da na šoli ravnamo strokovno, da veljajo naši skupni dogovori in da za njimi stojimo. In na prvo žogo, ko urejaš nekaj s starši, jim nikakor ne smeš sporočit, da učitelj pa popolnoma narobe dela. Zdi se mi, da je to zelo slaba popotnica za naprej tudi če veš, da je učitelj narobe ravnal, ga poskušaš zaščitit pred zunanjim napadom, vendar moraš z njim kasneje to stvar uredit, ga opozorit, da mora te

stvari v bodoče, če je res narobe kaj naredil, drugače ravnat. Ampak nekako ravnatelj mora bit tisti jeziček na tehtnici, ki ne sme nikoli toliko zanihat, da bi se z ene ali druge strani tehtnice kaj sesulo. Zelo moraš biti občutljiv in takten pri teh stvareh in res starše poslušat, ampak jim vrnit odgovor, da začutijo, da šola ni kar nekaj, kar vsi poznajo, ampak je neka ustanova, tako kot je ustanova neka banka, sodišče, bolnica. Zdi se mi, da če prideš na sodišče si zelo spoštljiv in zelo poslušáš navodila, ko greš v bolnico tudi zelo poslušáš navodila, saj mi smo pa tudi ustanova, ki delamo nekaj pomembnega. Je pa res, da si moramo tudi sami znati postaviti večji kos avtonomije in ga vzdrževati.

7. Na kakšen način skušate motivirati zaposlene?

Žalostno je, da nekatere motivira samo finančna plat. Ampak dobro, ljudje imajo pač različno rangirane vrednote, ki so jim pomembne, ampak dobro. Saj finančna plat je motivirajoča, ampak to je res zunanja motivacija. Lahko pa nagradiš učitelja, ki je res uspešen, ki je dober, ki je motiviran za delo, lahko ga nagradiš s kakšnim programom izobraževanja, ki si ga on želi ali pa ko vidiš, da je res zagrizen pri svojem delu, da ga nagradiš z nakupom dodatne opreme, ki jo potrebuje. S takimi stvarmi. Tako da se mi zdi, da so tudi druge oblike, seveda pa je vprašanje ali so te oblike kompatibilne s tem učiteljem. Je pa običajno tako, da so ljudje, ki so delovni, da jim take stvari tudi nekaj pomenijo.

- Koga je lažje motivirati?

Občutek imam da mlajše. Ampak tako, no načeloma bi rekla, da mlajše. Pri starejših pa je tako, saj če bomo morali do ne vem katerega leta delati, je tudi vprašanje koliko bomo sploh zmožni reagirati na impulze. Pri starejših je tako, da tisti, ki je res predan svojemu delu bo vedno odprt za kakšne nove izzive ali kaj podobnega, vendar večinoma ljudje, ko gredo proti koncu svoje poklicne poti, po mojem kar zaidejo v neko rutino. Pri mlajših je pa tako, da imajo še energijo, imajo sveže ideje, znanje, zagrizeni so, da bi kaj poizkusili. Je pa tako, glavnina je takšna, imaš pa vedno odstopanja, tako pri starejših kot pri mlajših, ampak načeloma ja, bi rekla da pri mlajših.

- Je bil kdaj v vsej vaši karieri kot ravnatelj kakšne učitelj, ki pa se ga ni dalo motivirati na noben način?

Temu lahko potrdim in ne ostaja pri ednini. Se zgodi, vendar takrat smo bili kolektiv z več kot 100 zaposlenimi, 112 zaposlenih in recimo, da sta bila dva taka, ko ni šlo in ni šlo. Res ni šlo.

- So lahko pohvale dovolj dobra motivacija?

Odvisno od učitelja. Pri nekaterih tudi lahko, vendar se mi zdi, da je to bolj ta etični pogon, kakor mu pravijo zadnje čase, ko se varčuje. Parkrat deluje, se mi pa zdi, da moraš te stile motivacije malo spreminjat. Enkrat ga pohvališ, drugič mu omogočiš izobraževanje, tretjič kaj drugega. Človek mora imeti občutek, da spremljaš njegovo delo, da ga res ceniš. Ker če ga samo hvališ, hvališ, hvališ, si človek misli, ja uredi in potem to postane rutina. Mislim, da pohvala ne more držati ves čas in tudi prav ni, da je samo pohvala.

- Ali je lahko graja tudi motivator?

Ja, mislim da ja. Spet je odvisno od osebe. Kakšen je človek. Ker nekatere, če grajaš se gotovo zagrižejo, samo zato da dokažejo drugače. Zelo je odvisno od človeka. Seveda je pa ni pametno velikokrat uporabljat, saj ni ravno motivirajoče sredstvo. Je pa tako, graja, saj ti moraš nekomu sporočiti, da nekaj ni uredi naredil, mogoče mu je potem potrebno tudi svetovat, mu pomagat, ga spodbuditi in tudi spremljat kako to naredi.

Priloga B.2: Intervju 2

INTERVJU 2

Intervju izveden na OŠ Zadobrova, 5. 5. 2016

1. V kakšni vlogi se vidite kot ravnatelj?

Hmmm, kaj naj rečem, kje se bolje vidim, močnejši sem zagotovo na menedžerskem delu. Za pedagoški del imam jaz tako izbrano pomočnico, ki je močnejša na tem področju in se tako nekako ujemava, se pa prepleta.

- Potem ona vam samo poroča?

Ni tako, da mi ona samo poroča, jaz sem prisoten na hospitacijah, hospitiram, preverim. No lahko bi rekli, da jaz pristopam bolj menedžersko, bolj skrbim za organizacijo, kdaj bo konferenca, kaj se bo dogajalo, kaj bo dnevni red, ampak dejansko samo vsebino pa pripravlja pomočnica.

- Torej ti dve vlogi je mogoče združiti. Kaj pa potem ideja, da bi obstajal en direktor, ki bi vodil organizacijo in bi na šolah bili le pedagoški vodje?

To bi se dalo narediti v manjših krajih, kjer je oziroma sta dve šoli v enem kraju, bi se mogoče dalo združiti. V Ljubljani mislim, da to ni izvedljivo, šole so prevelike. Imamo šole v kateri ni nikjer več pod 400 otrok. Tako da dejansko 400 otrok plus 800 staršev, to je tolikšna številka, da je praktično nemogoče, da bi lahko vodil tri ustanove. Lahko bi skrbel, sem za en skupen del. Na primer skrbi za te osnovne stvari, vzdrževanje, tu bi bilo dobro, da bi eden prevzel ogrevanje, elekrika, vse te stvari. Tukaj ja, na tem področju. Tudi prehrano, bi jaz dal takoj zunanjemu izvajalcu, da je eden zadolžen za prehrano za vse šole in je rešena stvar. Kar se tiče samega dela šole, osnovnega vodenja, vodenja kolektiva, to je nemogoče, da bi toliko vodil eden na treh šolah. Petdeset ljudi najmanj je zaposlenih na eni šoli. Ni menedžerja, ki bi skrbel za več kot 50 ljudi. Tudi, če gledate velike firme, ja direktor je na vrhu, potem pa ima pod sabo druge ljudi, ki skrbijo, vodijo drugo skupino ljudi. Tako da 50 je že velika skupina in je nemogoče, da bi vodil tri šole. Tako da ja, samo na teh osnovnih stvareh, zagotavljanja vzdrževalnih del bi to bilo mogoče izvesti.

- Ali sebe vidite kot bolj avtoritarne vodje ali demokratične?

Moj način vodenja je poseben. Tudi med ljudmi, ki jih jaz poznam in so na enakih položajih. Sem zelo demokratičen, ampak na drug način. Jaz delo razdelim. Tukaj ni debate, da bi jaz nad vsako stvarjo bedel in vsako stvar gledal. Zadnji primer je bil ravno zaradi enega ukrepa, ki ga je dobil učenec in me je njegov starš klical. Sem ga samo vprašal, zakaj kliče mene in pravi, da je on podpisan, sem mu samo rekel, da je normalno da sem jaz podpisan, da naj pogleda, kaj piše kdo je pripravil in se obrne nanj. Dejansko ima na šoli vsak svojo odgovornost in ljudje se tega zavedajo. Oni pač odgovarjajo za določene stvari. Do tukaj smo demokratični, dokler vse stvari tečejo, ko pa se stvar ustavi, takrat pa se tisto demokratično vodenje spremeni. Takrat je potrebno stopiti nazaj in odreagirat, takrat pa nastopi tisti drugi del vodenja.

- Ste ga morali že kdaj uporabiti?

Večkrat. Morate vedeti, da če ne drugega gre lahko že za debato v zbornici, zazvoni zvonec pa se ne sliši in prideš v noter, pa je treba povedati, poslušajte zvonilo je otroci čakajo. To ni demokratično, tu morajo ubogati. To obstaja, to se dogaja vsak dan. Jaz mislim, da ravnatelj mora znati oziroma ločiti, kdaj je potrebno udariti po mizi in kdaj božati. Kdaj se pogovarjati normalno in kdaj reči do zdaj smo se pogovarjali, zdaj tukaj pa je konec. Ko pride do določenih obveznosti, je potrebno odreagirati.

- Se na šoli z zaposlenimi vikate ali tikate?

Jaz se držim mešanega načina. Sedaj sta tu dve izpeljanki bontona. Bonton pravi, da tisti, ki je višje po položaju določi vikanje ali tikanje. Po drugi strani, pa naj bi bila ženska tista, ki predlaga vikanje ali tikanje. Tu se je sedaj težko ujeti, tako da jaz nekako prepuščam ljudem, da če začutijo, da smo tako uredu, da če mi rečejo, če bi bila na ti, sem jaz po navadi na ti z njim, ker dejansko so dosti uredu. Je pa res, da eni me vikajo, normalno. Brez da jim jaz rečem, sploh ti mladi, novi, ki komaj pridejo, kasneje pa počasi preide na tikanje. Zdaj ti vi jaz na to ne dajem nekega poudarka. Jaz sebe jemljem samo kot enega od njih. Jaz nisem več kot oni, sem samo eden od kolektiva. Dejansko ravnatelj ni Vi, tudi po finančni plati ne, saj imajo lahko učitelji višjo plačo kot on. Če bi to spoznali tudi drugi ljudje na šolah, bi bila klima veliko boljše. Tudi lažje bi se pogovarjali, saj zelo velikokrat je tako, da ravnatelj pride iz kolektiva in dejansko so bili že prej skupaj, se tikali, tako da je težko vzpostaviti drugo hierarhijo - zdaj sem pa jaz ravnatelj, sedaj smo pa na vi. Ti in vi bolj paše v kontekst mlajši, starejši človek.

- Kaj je potem boljše, da ravnatelj pride iz kolektiva ali od zunaj?

Odvisno kaj želimo imet. Če bi mi hoteli imeti poenoteno slovensko šolstvo, za kar sem jaz takoj za to. Mislim, da slovenska osnovna šola bi vsekakor morala biti poenotena, enaka za vse. Če bi hoteli poenotiti, potem bi ravnatelji morali biti na kroženju, vsak mandat na drugi šoli. Tako da bi rekli glej tam tista šola potrebuje točno takega ravnatelja, ti greš tja, ti greš tja ... V tem primeru bi ravnatelji imeli stalni mandat in potem te lahko pošljejo kamor je, biti na razpolago in potem bi ta zadeva bolje tekla, kot pa če je eden 20, 30 let na isti šoli, ker mu elan pade, že preveč se navadi on, preveč se ga navadijo ljudje in ni nekega zavajanja ljudi, sedaj smo mi že prijatelji, zdaj pa zakaj bi se jaz njemu še dokazoval, zakaj bi jaz preveč delal, če se lahko šparam v šoli in bom popoldan imel inštrukcije. Tako da ja, lahko pride človek iz kolektiva, ampak ne za dolgo časa. Meni je drugače tukaj super, si že vsega navajen, vsakega načina, ampak dejansko bi šole verjetno imele več od tega, da ravnatelji krožijo. Sploh tam, kjer imajo slabe ravnatelje. To je že ustaljen način v mnogih državah v Evropi.

2. Kako izvajate letne razgovore?

Zdaj tako je. Letne razgovore, jaz jih ne štejem kot letne, ampak bolj kot karierne razgovore. Imam sicer obrazec, kjer na njem piše letni razgovor, ampak gledam na zadevo bolj z vidika, da gre za karierno usmerjen razgovor. Nimam jih vsako leto, ker se mi zdi to nesmiselno. To je zame nesmisel, da ti uradno, vsako leto skličeš 50 ljudi, se z njimi individualno pogovarjaš, ker v enem letu on ne more izpolnit svojih ciljev sploh.

Imam zapis, kjer se na letnem razgovoru pogovoriva kaj je njegov cilj, kje se on vidi, zapiševa najine dogovore, kaj bo naredil on, kaj bom jaz naredil za to. In tu se skrivajo od dolgoročnih do kratkoročnih ciljev. Večinoma so dolgoročni cilji, narejeni na en sistem enega napredovanja, mandatov. Na primer od 3 do 4 leta. Ne bi imelo smisla, vsako leto se o tej stvari pogovarjat, če se je on odločil, da bi rad napredoval iz svetovalca v svetnika, da mu je cilj napredovanje, potem se pogovoriva o tem kaj mora on narediti, napisati knjigo, predavati na konferencah in tako se več pogovarjava o tem, iščeva rešitve, kako na kašen način ga usmerjati, da bo to lahko izpeljal. Pa da bo učinkovit, da se bo uspešnost dela na šoli povečala.

Letne razgovore imam jaz neformalne, ob kavici v zbornici na kavču, kjer se pogovarjamo sproti. Te karierne, ki pa jih imam in jih opravi, pa niso vsako leto. Na tri do štiri leta. Prej

hospitiram, jim pred tem dam še ta obrazec, se po hospitaciji dobiva, pogovoriva o uri, na kar vzameva prejšnji obrazec in ga pogledava, da vidva kje sva, kaj se je naredilo, kaj se ni naredilo. Včasih se kdo zelo začudi, kaj je pred par leti rekel, da bo naredil. Dobro je, da so te stvari zapisane, da se to pogleda. Sicer so letni razgovori zakonsko obvezni, nikjer ni predpisana forma, tako da če jaz ta pogovor opravim v zbornici na kavču je to povsem uredi. Tako da jaz opravim veliko več pogovorov kot le enega, jaz sem zelo veliko s kolektivom, se zelo veliko pogovarjam. Da bi pa to opravljal ob oceni, to ne. Jaz jim jo dam, tam imajo oni praktično vse zapisano, zdaj če pa jih kaj zanima in se želijo pritožiti, pa vsakega sprejemem. Da pa bi za to imel posebej razgovor, to pa ne.

- Hospitirate potem vsako leto ali če se pojavijo težave?

Če se pojavijo težave obvezno, če jaz začutim, da nekaj ni uredi ali pa da vidim, da ima kakšen učitelj težave, da o tem spregovori tudi sam. Takrat želiš pomagat. Takrat se pač pripravim in gremo, skušamo pomagat tudi pomočnica, kdo iz svetovalne službe. Tako da nas je več, opravimo te hospitacije. Da pa bi imel redne hospitacije, spisek, kdaj kako, to pa ne. V glavnem hospitiram večinoma na željo učiteljev. Običajno se na začetku zmenimo, da če imajo kaj novega, zanimivega, da bi bilo dobro da vidim, takrat opravim tisto hospitacijo. Ker hospitacije so drugače takšne, da če prideš hospitirat na uro, te ure so vedno super, super izpeljane, otroci pridni, ker se bojijo ravnatelja, učitelj je tudi priden, ima vse pripravo, tam je 100 % in tam ne vidiš nič. Tam lahko vidiš samo, če ti učitelj prikaže kakšno novo tehniko ali kar je izvedel na seminarju. Največ od hospitacij dobim zadnjih 5 minut, ko v razredu ostanem sam z učenci in se pogovorim z otroci, saj oni povedo bistveno več, kako oni vidijo uro in povedo za celo leto nazaj. Nato z učitelj to predelava, kaj si on misli, kaj so povedali otroci, če se to dvoje ujema. Želim izvedeti njegovo razmišljanje o delu, kako on vidi delo z otroci in kaj otroci povedo meni.

3. Ali menite, da bi morali za izvajanje rednih letnih razgovorov imeti konkretnjša standardizirana navodila z ministrstva?

To ni smiselno, že teoretično to ne gre. Če bi hotel z vsakim od 50-ih opraviti razgovor je to prevelika količina ur. S tem, da razgovora ne moreš določiti za določeno uro, je treba uskladiti urnike, tu zraven spada še predpriprava, hospitacija. Za enega učitelja potrebuješ potem vsaj dve do tri ure. Če želiš zadevo narediti vsaj kolikor toliko kvalitetno. In če si to zračunaš krat 50 in delovni čas in kdaj ima učitelj prosto ... To ne moreš opraviti v enem letu sploh, ne gre.

Če bi hotel točno tako po sistemu. Ni pravega efekta. Če hočeš ti imeti učinek od letnega razgovora. Jaz razgovore jemljem kot zelo dobre stvari in je letni razgovor zame zelo, zelo pomembna zadeva predvsem za nove učitelje. Takrat je tisti njihov nov začetek, ki je za njih najbolj pomemben. Da uskladiva najina razmišljanja, da uskladiva kaj on razmišlja, kaj bi on rad naredil, pa da mu jaz povem kako je naša šola usmerjena, kaj jaz pričakujem in da se sedaj na tej točki ujameva. Tukaj ga je potrebno zapeljati v pravo smer. Z njim je mogoče potrebno imeti nekoliko več pogovorov, nekoliko bolj pogosto delati z njim. Ko pa je človek tukaj že 15, 20 let potem pa je to že malo smešno.

4. Menite, da imajo redni letni razgovori kakšen učinek na šolsko klimo in delo zaposlenih?

To da sem veliko v zbornici, da imam številne bolj neformalne razgovore z učitelji, ko se veliko pogovarjam z njimi, številni skupinski izleti veliko več doprinese k pozitivni šolski klimi. Veliko je potrebno delati na neformalnih stvareh. Ker če se preveč obešamo na formalne zadeve, samo zato da zadovoljimo nekaterim birokratskim smernicam in zakonodaji, to ne gre. Bolj je pomembno, da se dela na neformalnih kontaktih, pri malici in podobnih stvareh.

5. V vsaki ustanovi se zgodi, da zaposleni ne dosega pričakovanih rezultatov ali pride do neljubega dogodka, zaradi katerega je potreben podrobnejši razgovor.

Odvisno za kaj gre, za kakšen ukrep. Če je to nasilje nad otrokom ali slaba komunikacija s starši, ne opravljanje svojih dolžnosti. Tukaj gre za različne stvari. Pri nasilju nad otroci sem izredno oster, tukaj sem nepopustljiv in sem takoj pri njemu s papirji pred odpustitvijo. Tukaj gre stvar ven z opomini. Če prihaja do opuščanja pogodbenih obveznosti, tukaj se skušamo pogovoriti na lep način, kako, zakaj, kaj se je zgodilo, kje smo, kje so problemi. Stvari se da urediti tudi s pogovorom, če pa to ne zadostuje se stori korak naprej. Če na primer nekdo redno zamuja v službo, skušam najprej ugotoviti kaj se dogaja. Lahko ima bolno mamo, lahko ima milijon stvari, ki so, pa ne bi smele vplivati. Skozi pogovor mu skušaš povedati, da ga razumeš, vendar to, če je mama bolna, zaradi tega ona ne sme zamujati v službo. Dobro se zgodi 1x ali 2x v letu, bomo že rešili. Da pa to kar pride v navado, potem je pa treba ukrepat.

Imeti moraš različne poti. Potrebno je pridobiti človeka, če se da in ga na pozitiven način pripraviti do tega. V nasprotnem primeru pa je potrebno ukrepat.

6. V šoli imate zaposlenega čez katerega se s strani staršev ves čas vršijo pritožbe. Na kakšen način rešujete situacijo?

Želim, da gredo starši po protokolu. Da se najprej pogovorijo z učiteljem. Če z njim ne najdejo rešitve, potem pridejo do mene. Nikoli jih ne sprejemem pred pogovorom z učiteljem. Če vseeno pride do mene, se usedemo vsi skupaj in se skušamo pogovorit.

- Kaj pa v primeru, da gre za istega učitelja iz generacije v generacijo?

Temu je vedno tako. To se vedno tako vleče, še posebej v manjših krajih, ki so bolj zaprti, ne sprejemajo drugih, kot je tudi pri nas. Kot mala zaprta vas, pa čeprav smo v Ljubljani. Oni so tudi hodil na to šolo, nekateri učitelji so učili že njih in sedaj njihove otroke. In če je bil on takrat jezen na nekega učitelja, to potuje iz roda v rod in kolikor koli bo ta učitelj dober ali se bo popravil, bo vedno na tapeti. Imamo vedno dva ali tri učitelje, da če bo kateri od otrok imel težave bodo vedno rekli aha to je pa on. Ne sprejemajo dejstva, da je učitelj drugačen pa čeprav otrok sam pove, da ta učitelj je pa dober.

Zdaj če ugotovim, da je to res, potem je potreben razgovor in bomo hitro rešili, ampak večinoma pa to prihaja iz govoric, po ustnih izročilih, ki so zelo vprašljiva. To je dejansko grdo, da se učitelja obtožuje, čeprav se je že spremenil, je uredu, dobro dela, je pa dejstvo, da ga bodo oni še vedno obtoževali.

7. Na kakšen način skušate motivirati zaposlene?

Tukaj zelo dobro pridejo v poštev ti karierni razgovori. Človeku je na tem mestu treba povedati, kaj vse bo on pridobil, če se bo trudil, se izobraževal, se prijavil na razne projekte, raziskovalne naloge. To so stvari ki potegnejo. In če sedaj človek ni pripravljen, kaj naj rečem. Zakaj ljudje hodijo v službo. Zaradi plače. Brez tega ne moreš živeti, ne moreš imet družine, ne moreš kupit stanovanje, ne moreš nič. In če mu tu daš eno usmeritev, kako pa napredovati, na kakšen način bo on izboljšal svoj finančni položaj, da se bo njegova plača dvigovala, to po navadi pritegne in tu so ta napredovanja, saj drugače njegovega dela ne moreš finančno stimulirati. Z napredovanjem pa je seveda vezano vse. Ne moreš napredovat v svetovalca, kjer rabiš točke po dva ali tri. Zato rabiš že konkretne projekte na katerih moraš delat.

- Kaj pa ambiciozni učitelji, ki so že pri 35 postali svetniki in tu ne morejo več napredovati, čaka pa jih še veliko let dela.

Mislím, da takšnih učiteljev, ki so tako zgodaj dosegli toliko, ni težko motivirat. Kar tako ne moreš prit do svetnika in dejansko je potem z njimi, je pa tako da jim moraš nekaj dat. Kaj je sedaj cilj temu svetniku, dejansko mu moraš dat eno moč, nekaj mora imet. Neko zadolžitev, vodenja nekega dela, kjer bo on lahko pokazal zakaj je on sploh posta svetnik. In če mu to dovoliš, potem ni problema. Ne smeš pa se bati za svoj položaj, da bi te on lahko ogrozil, če je tako dober. Tu se ne bojim za motivacijo.

- Kaj pa pri tistih, ki ji napredovanja ne zanimajo in s zadovoljni z osnovo, ker so drugače preskrbljeni?

Mislím, da sam kolektiv potegne človeka, če je navezan en na drugega, potem se slabo počutijo, če ne delajo. Vse je odvisno od vodje, če zna on govoriti z ljudmi in jih prepričati, potem se to ne more zgoditi. Imamo tudi izobraževanja kako s takšnimi ljudmi govoriti, kako jih pripraviti do dela. Moramo pa jih pustiti, da ljudje zacvetijo. Treba je predvsem delat na tem, da jih drugi motivirajo. Na začetku sem jim vedno dal možnost, jim takoj odgovoril, ukrepal. Sedaj raje malo počakam. Potrebno pa jim je dati potrditev in to jim daje zadovoljstvo. Pohvale so edino kar lahko naredimo. Nobenega govora še nisem začel ali končal brez da bi pohvalil svoj kolektiv. Vsak dan je treba ljudem povedat, da so dobri.

Priloga B.3: Intervju 3

INTERVJU 3

Intervju izveden na OŠ Kašelj, 4. 5. 2016

1. V kakšni vlogi se vidite kot ravnatelj?

Bolj se vidim v luči menedžerja, saj mi organizacijske naloge bolj ležijo. Menim pa da se enako dobro najdem tudi v pedagoški vlogi, saj naloga ravnatelja združuje tako menedžersko, kot tudi pedagoško vlogo. Ravnatelj je odgovoren tako za eno kot za drugo, tako da vidim se sicer v obeh vlogah, vendar smo zadnje čase tako vpeti v organizacijske zadeve, da je na koncu skoraj premalo časa za pedagoški del. Pedagoškega dela pa ni mogoče izpustiti, niti ne morem reči katerega bi izpustil, če bi moral, saj je vse pomembno. Najdemo se tako, da si s pomočnico razdeliva naloge, tako da sam osebno spremljam predmetno stopnjo, ona pa razredno stopnjo, saj ji je ta del bližji, ker je ona tudi po svoji profesiji učiteljica razrednega pouka. Tako mi na ta način pomaga, da meni ostane čas za vse ostale naloge, ki pa jih je zelo veliko.

- Menite, da sta ti dve vlogi združljivi ali bi ju morali ločiti?

O tem se pogovarjajo v šolstvu že 26 let, da bodo to naredili. To po mojem mnenju ne bi bilo dobro. Vidim drugo boljšo rešitev v tem, da bi lahko imeli pomočnika ravnatelja za polni delovni čas in ne le polovičko in bi on prevzel večjo vlogo pedagoškega spremljanja in dela z učitelji. Potem bi si delo lahko razdelila. Meni osebno bi bilo boljše, če bi imel pomočnik ravnatelja večjo delovno obveznost in bi imel še del pedagoškega neposrednega dela z učitelji.

- Ali sebe vidite kot bolj avtoritarnega vodjo ali demokratičnega?

Sem absolutno demokratičen človek in sem definitivno demokratični vodja. Tak sem že po naravi. Nekateri mi sicer očitajo, da to ni dobro, ampak jaz sem pač tak človek, po naravi, po naravi in mislim, da se da dobro delati tudi na tak način. Tisti, ki ne razumejo lepe besede tudi druge ne bodo. Zagotovo sem bolj nagnjen k demokratičnemu vodenju.

- Vas kdaj izkoriščajo?

Lahko da, ampak se ne čutim ogroženega, ker vidim pa vse. Tako da v vsakem primeru mu to omenim, nisem pa človek, ki bi reagiral na prvo žogico, da ne bi naredil cirkusa. V vsakem

primeru zadevo rešim na tak način, da je izid dober. Se da tudi na demokratičen način reševati konflikte.

2. Kako izvajate letne razgovore?

Za to si vsako leto vzamem veliko časa, vsako leto tri mesece, od januarja do konca predpisanega datuma, marca, ki je predviden. Se mi zdi, ne samo da so potrebni, ampak tudi jaz si jih želim, čeprav smo majhna šola in smo ves čas v kontaktu, dnevno. Sem človek, ki ima vedno odprta vrata in učitelji ravno to štejejo za dobro. K meni lahko pride kdorkoli, ni se mu treba najavljati, določiti ure. Pač nisem takšen in si vedno vzamem čas za ljudi, tako da imam neposreden kontakt z zaposlenimi čez celo leto, ampak letni razgovor pa mislim da tudi učiteljem veliko pomeni, mislim da želijo enostavno se z mano pogovarjati, da želijo povedati vse tisto, kar mogoče v vsakodnevem razgovoru ne povejo. Tako da si za te stvari res čas vzamem, zato jih ne opravljam pred in po hospitaciji, to so drugi razgovori, kjer se pogovarjamo o izpeljavi ure, o mojih opažanjih, o njihovih opažanjih. Letni razgovor je pač en tak presek lanskoletnega dela, kjer se pač malo pogovorimo. Jaz napravim tak vprašalnik, na katerega učitelj oziroma zaposleni odgovori, že predhodno tako da se jaz lahko pripravim, si zapišem vprašanja, vprašam zakaj, želim da se sami samokritično ocenijo, kaj oni mislijo o svojem delu, želim da izpostavijo kaj mislijo da so dobro napravili, kje mislijo da bi lahko boljše napravili, pogovoriva se o izobraževanju, kje jaz mislim, da bi bilo smiselno, da se izobrazijo, kje bi se on rad dodatno izobraževal, kaj si misli o šolski klimi, kje se da kaj izboljšati, kaj bi on napravil, kje on vidi šibke točke, tako da je razgovor kar dolg, uro, uro in pol za enega zaposlenega. Zato to traja toliko časa, imamo 50 ljudi in si dejansko za vsakega vzamem čas, to pa res.

- Delo spremljate, evalvirate, sproti, tekom leta?

Tekom leta, jaz si recimo naredim en zaznamek tam kjer oni dajo svoje odgovore, svoja mnenja, katere želje izražajo za naprej. To je vsako leto malo drugače. Sedaj neke velike evalvacije ne delam, zagotovo pa pri načrtovanju upoštevam njihove želje v največji meri. Seveda se vse ne da upoštevati, jim to tudi povem, ampak še vedno jih potem tudi naknadno pokličem in se z njimi pogovorim. Ne da jih sprašujem, ampak v vsakem primeru povem, zakaj sem se tako odločil. Enostavno želim, da ljudje vse vedo, da ne govorijo, da je to zaradi

tega ker sem slabo spal, ampak vsak razlog ima svoj zakaj in zato. Tako da, nekako tako. Upam, da sem vse pojasnil.

- Torej, če prav razumem ob letnem razgovoru tudi podate letno oceno?

Tako je, takrat jim dam letno oceno in jim tudi povem zakaj sem se tako odločil. Tako.

3. Ali menite, da bi morali za izvajanje rednih letnih razgovorov imeti konkretnejša standardizirana navodila z ministrstva?

Jaz ne čutim potrebe po tem. Narava dela je na vsaki šoli malo drugačna. Bil sem ravnatelj tudi na podeželski šoli, dolga leta. Zdi sem, da glede na okolje, glede na klimo v šoli, moraš prilagajati letni razgovor času, kraju in seveda kolektivu. Zdaj če bi ministrstvo standardiziralo vprašanja, to nima smisla, kaj naj jaz sprašujem isto, kot nek ravnatelj v/na ... Ne zdi se mi smiselno.

- Ker ste ravno omenili, da ste bili ravnatelj tudi na podeželski šoli. Kakšne pa so razlike? Ali sploh so?

Kar se tiče samega poučevanja, tukaj moram reči da ne, ampak razlika je pa jasno v strukturi staršev, v navadah staršev, tudi v učencih je razlika. Zdaj to je. Mogoče. Jaz sem ravnatelj od leta 1984, bil sem tudi vodja CŠOD. Skratka spremenil se je čas, dejansko pa imam vseeno občutek, da ima učitelj na podeželju kljub temu boljši status, veljavo, kot pa v mestu. To bi rekel, da je ne največja razlika, ampak stvar ki jo človek opazi. Mislim, ni neke bistvene razlike, ampak enostavno ljudje tam drugače živijo. To so majhni kraji, kjer se med seboj vsi poznajo in tudi ta kontakt šole z okolico je bistveno bolj intenziven kot pa pri nas v ... Saj sem v kontaktu s četrtno skupnostjo, ampak vseeno je drugače na podeželju, kjer vsi vedo vse. In tako sem bil tudi jaz tam kot ravnatelj bistveno bolj angažiran v kraju kot pa tukaj. Sem mislil, da moram in hkrati so vsi to tudi pričakovali. Šola jim je tam pol sveta.

- Bi potem rekli, da so pričakovanja in zahteve na podeželju večje ali samo drugačne?

Zagotovo večje. Tam ljudje pričakujejo od šole, učiteljev, da bodo tudi društveno dejavne in se bo njihov angažma poznal tudi izven šole. Tukaj je to nepojmljivo, stvari se odvijajo popolnoma drugače. Po eni strani je zelo simpatično, po drugi pa zelo obremenjujoče, ves čas

biti na stand-byu, na vsaki prireditvi, biti pri vsaki stvari. To je draž in pa težava majhnih krajev. Kar se tega tiče sem imel dovolj, sem se naveličal.

4. Menite, da imajo redni letni razgovori kakšen učinek na šolsko klimo in delo zaposlenih?

Seveda vpliva, ampak jaz mislim, da si ljudje tega enostavno želijo. Mislim, da je tega kontakta še premalo. Čeprav jaz imam tak sistem dela, da so vrata k meni vedno odprta. Letni razgovor v vsakem primeru je stres. No ni to stres. Ljudje vidi, si tega enostavno želijo. Želijo izpostaviti vse tisto, kar jih muči, kar želijo povedati, za kar se želijo pohvaliti. Čez leto včasih človek, tudi kaj izpusti in mogoče ga ne izpostavi tako kot je želel, tako da se mi zdi to pravi način, pravi čas, da on pove svoje videnje na svoje delo. Jaz tudi to spremljam malo drugače. Na osnovi zapisanega, včasih potekajo zelo zanimivi razgovori. In na koncu se in učitelj in zaposleni in jaz, smo prav zadovoljni, ker smo imeli en tak sproščen dialog o minulem delu in o delu v prihodnje.

5. Se na šoli z zaposlenimi vikate ali tikate?

Ja res zanimivo. Tukaj se z zaposlenimi izključno vikam, medtem ko smo se na prejšnji šoli vsi tikali. Ko sem postal ravnatelj sem bil še mlad učitelj in smo se tam vsi tikali in tako da ne vem. Moram reči, da imam tukaj mešano mnenje. Ne vidim nič napačnega, če se ljudje tikajo. Ne smatram, da je to tikanje znak nekega nespoštovanja, da človek potem postavi nek oklep okoli sebe, kot nek nedostopen človek. Ampak ne vem zakaj je tako. Enostavno, ko sem prišel v Ljubljano, sem začel vikati, nisem nobenega poznal in potem je to ostalo. Nisem pa želel, da bi enega ali dva tikal, druge pa vikal. To pa nisem želel. Zdaj ali se bom z vsemi vikal ali pa z vsemi tikal. Tako da se z vsemi strogo vikam, v prejšnji pa sem se strogo z vsemi tikal.

6. V vsaki ustanovi se zgodi, da zaposleni ne dosega pričakovanih rezultatov ali pride do neljubega dogodka, zaradi katerega je potreben podrobnejši razgovor.

Jasno da imam posebne priprave. Mislim nič takšnega, ampak saj. Najprej izbiram vse informacije, bolj natančne informacije, ker se želim potem dejansko pogovoriti o stvareh, da sem oborožen z informacijami. Imamo take primere, sem že imel. Ampak jaz sem človek, tako kot sem že prej rekel, nikoli ne grem na prvo žogo, vedno dam rad človeku možnost. Se je že nekajkrat zgodilo z zaposlenimi, da sem jih sem poklical, da sem jim iskreno povedal kaj si mislim, kaj mi ni všeč, kaj sem slišal, kaj sem preveril. Da enostavno želim, da se to pač ne dogaja oziroma da te stvari pač potekajo drugače. Naredimo zapisnik, naredimo pač nek

zaznamek in potem ko sem videl, da stvari niso šle tako kot smo se dogovorili, sem ga ponovno poklical in sem mu dal zadnji opomin, zopet zapisniško. Se je tudi že zgodilo, da tudi to še ni bilo dovolj in je dobil tudi opomin pred izredno odpovedjo. Potem je bilo pa tudi to malo boljše. Ampak jaz sem še vedno verjel da bo in to pa je tisto majčkeno, kar stresa človeka, da mu da, malo mislit, da bi bil boljši malo bolj avtokratični stil vodenja in da bi bilo dobro spremeniti nekatere navade, ki jih ima. Vendar se tudi drugače da. Tukaj si želim, da se iskreno pogovorimo. Želim da je vedno zraven nekdo od sodelavcev, želim da je vedno zraven pomočnica ravnatelja, sindikalni zaupnik, po potrebi še kakšnega. Želim da tudi oni slišijo, da ni to, da želim takoj bičat, ampak da enostavno želim vplivat na nek človeški način, ker le smo neka družina tukaj in ne želim, da nas kar naprej nek potok razdvaja. Včasih je treba tudi bolj jasno in glasno povedat, tukaj nisem nobena izjema.

7. Na kakšen način skušate motivirati zaposlene?

Težko. Moram reči, da je to težko. Ne izgubljam besed, da jih javno pohvalim. To moram reči, da je prav, da takrat ko človek naredi nekaj več kot mora, da to enostavno ga pohvalim javno. To ljudje vedo. Jaz v bistvu poskušam biti tudi zgled. Vedno sem prvi v službi, že ob sedmih zjutraj in zadnji grem, tako da v glavnem mi ni težko nič narediti in se razdajam. Zdaj finančni kaj velikega ne morem narediti žal. Ampak nekako se mi zdi, da z enim pristopom in z enim takim človeškim pristopom, ki se ga vzpostavi, da jim dam vedeti, da sem opazil njegovo, njihovo delo in menim da je to tudi neka nagrada. Ljudem to veliko pomeni in tudi jasno in glasno povedo, da jim je to dovolj. Finančno pa jih žal ne morem nagraditi, ker smo pač omejeni. Verjetno bi nekateri dali več od sebe, če bi imeli tisto kar smo imeli včasih, recimo pred desetimi leti, ko smo lahko dajali stimulacijo. Odvisno pa je od ljudi, nekateri smatrajo nagrado samo finančno, samo po finančni plati, nekateri pa ne. Drugim pa je tudi neko javno priznanje dovolj. Tudi če bi bila situacija drugačna in bi lahko kaj finančno nagradil, mislim da bi bila situacija enaka. Eni vedno delajo, eni pa ne. Učitelj se pač rodi, se ne mora naredit, ne naučit.

- Menite, da bi morale obstajati omejitve, kdo lahko postane učitelj?

Absolutno sem mnenja, da bi bilo to potrebno. Čeprav je sedaj veliko bolje, kot je bilo včasih, še pred 20 leti, ko je bila pedagoška akademija nekaj na kar si šel, ko nisi bil sprejet nikjer drugje. Če res ne moraš biti nekaj drugega, bodi pa učitelj. Tako da sedaj je veliko bolje.

Priloga B.4: Intervju 4

INTERVJU 4

Intervju izveden na OŠ Domžale, 25. 5. 2016

1. Kako izvajate letne razgovore?

Izvajam jih od marca do junija. Vsakega prijazno povabim preko e-pošte, določim dan in uro, ki je vedno ob 15. Zaposleni lahko odkloni razgovor. Razgovor po navadi traja uro, do uro in pol. Letni razgovor je ločen od hospitacij, ki jih po večini izvajajo pomočniki. Pripravim par vprašanj, večino ljudi poznam več kot 20 let, zato to ni težava. Dogovore uresničujem, če je mogoče glede na naravo dela, organizacijo, kadre ipd. Želje so po navadi tudi take, da ne bi bili razredniki. Takih želja se seveda ne da uresničiti, saj imamo premalo učiteljev.

- So letni razgovori del rutine na šoli, jih zaposleni pričakujejo, so potrebni ali samo dodatna birokracija?

Po mojem so potrebni, nekateri jih pričakujejo, se z veseljem odzovejo, drugim so neprijetni. Preko osebnega stika lahko pridobim informacije, ki jih sicer ne bi.

- Kaj vse se z zaposlenimi pogovorite na letnih razgovorih: preteklo delo, cilji, želje ...?

Ja, največ pogovora poteka o zadovoljstvu, kako se na šoli počutijo, tudi o urniku, o potrebah, željah glede osebnih izobraževanjih, o predlogih, kaj bi na šoli spremenili, zakaj in na kak način.

2. Ali menite, da bi morali za izvajanje rednih letnih razgovorov imeti konkretnejša standardizirana navodila z ministrstva?

Dobrodošla bi bila izobraževanja na to temo in bi se jih zagotovo udeležil

3. Menite, da imajo redni letni razgovori kakšen učinek na šolsko klimo in delo zaposlenih? Kakšen je ta učinek?

Ja, imajo učinek na šolsko klimo. Učitelje skozi pogovor tudi pohvalim oz. grajam za pretekle dogodke, aktivnosti. O posameznih dogodkih se temeljito pogovorimo. Menim, da učitelji po pogovoru začutijo sprejetost v šoli, kar zagotovo vpliva na šolsko klimo. Drugače pa smo velik tim in klima niha, je dobra, slabša, slaba, pa zopet boljša ...

4. V vsaki ustanovi se zgodi, da zaposleni ne dosega pričakovanih rezultatov ali pride do neljubega dogodka, zaradi katerega je potreben podrobnejši razgovor.

- Kako se na takšen razgovor pripravite?

Najprej se pogovorim z vsakim posebej, ki je bil vpleten v neljubi dogodek (učitelj, starš, učenec). Nato presodim, če vse vpleteni povabim na skupen sestanek.

- Kakšen način komunikacije izberete?

Oseben ali preko e-maila, vedno na prijazen način.

- Razgovor opravite takoj po "incidentu" ali počakate, da se stvari umirijo?

Takoj, vedno.

- Kako se nevestno delo ali neprimerno vedenje sankcionira?

Po dveh opozorilih je tretjič pisni opomin pred prekinitvijo delovnega razmerja.

- Si želite bolj konkretnih navodil kako ravnati v danih situacijah?

Ja, bi si želel, sploh primere dobrih praks.

5. V šoli imate zaposlenega čez katerega se s strani staršev ves čas vršijo pritožbe. Na kakšen način rešujete situacijo?

Z rednimi pogovori, spremljanjem njegovega dela.

6. Na kakšen način skušate motivirati zaposlene?

Imamo načine kot so: dodatno izobraževanje po lastni izbiri, dodatna strokovna literatura, koriščenje ur med šolskim letom, sodobni učni pripomočki.

- Ali ima dodatna vzpodbuda, motivacija želene učinke?

Ima.

- Kaj pri odraslih deluje bolje – graja ali pohvala?

To je odvisno od posamezne situacije, oboje deluje, če je na pravi način izrečeno.

Priloga B.5: Intervju 5

INTERVJU

Intervju izveden na 3. Osnovni šoli Celje, 10. 6. 2016

1. Vem da izhajate iz pedagoških vrst, da ste učili, ampak sedaj kot ravnatelj, me pa zanima ali se vam zdi, da ste še vedno bolj pedagoški vodja ali vas je povsem prevzel menedžerski tok dela?

Veliko je diskusij glede tega, kakšna naj bi bila vloga ravnatelja, ampak dejstvo je, da pedagoško je dosti manjši obseg kot bi si človek želel in bi moral biti, menedžerski prevzema poglobitni del dela. Kar ni OK, ampak ni kaj za skrivat, pedagoški je v zatonu.

2. Menite, da sta ti dve vlogi združljivi? Ali bi bilo bolje, da bi imela ena oseba na šoli čez samo pedagoško vodenje, druga oseba pa menedžerski del? Ali jih ni mogoče razdružiti?

To je možno samo v oziroma so rešitve v šolskih centrih, takšne, ko je takšen večji kompleks, kjer je združeno nekaj šol in imajo potem menedžerja, pač direktorja, ki vodi in poslovno zadeve in se potem pedagoško razdelijo naloge po ravnateljih, ki so vodje določenih podružnic ali delo šolskega centra. To v osnovni šoli ni izvedljivo, ker da bi se ustanavljali osnovnošolski centri, to je slaba rešitev za šolstvo kot tako. Praksa, ko so občasno nekaj kombinirali kaže, da je to izvedljivo, da je to možno. Delo je naporno, ampak glede na to kako stvari stojijo dvomim, da bi kakršnakoli sprememba v nasprotni smeri bila pozitivna, če bi se novo delovno mesto ustvarilo za pedagoškega vodjo ali za menedžerja. To bi finančno pomenilo dodatno obremenitev, pri 450 osnovnih šolah, 450 plač, 450 novih delovnih mest. To ne gre skozi. Edina opcija so potem šolski centri, kar pomeni, da se zapira podružnične šole, da se uničuje infrastruktura javnega šolstva, kar je pa slaba rešitev.

3. Koliko lahko potem pri pedagoškem vodenju pomaga pomočnik ravnatelja?

Veliko. V bistvu si tako na vsaki šoli pomočnik ravnatelja, če je. Ker to je zdaj problem, so šole, ki so tako majhne, da nimajo pomočnika ravnatelja. Delovno mesto pomočnika, oziroma delež delovnega mesta pomočnika je odvisen od velikosti šole, lahko je tudi več kot en pomočnik. Šole se individualno v skladu s politiko dogovori kaj je delo koga, tako da, pedagoški del je prvenstveno potem obveza pomočnika ravnatelja, ker menedžerskega dela

tukaj nima kaj veliko pomočnik ravnatelja v tem smislu. Tako da dejansko je velika količina dela, ki ga ima pomočnik ravnatelja, pedagoške narave.

4. Vi ste bili za ravnatelja izvoljeni s strani kolektiva. Kako sebe vidite oziroma ne samo vidite kako dejansko vodite šolo? Ste bolj avtoritaren ali bolj liberalen vodja? Se avtoritarnega vodenja sploh poslužujete?

Ni najboljša možnost, da si avtoritaren vodja, ampak pri določenih pogledih, pri določenih vprašanjih moraš biti. V določenih situacijah se tudi pričakuje, da se boš sam odločil in da bodo tvoje odločitve spoštovali, ker so določena vprašanja, določene odločitve, ki si jih nihče drug ne more sprejeti. Tako da četudi nekdo vpraša za nasvet oziroma poda mnenje, ni rečeno, da ga bo dobil. Tako da so določena vprašanja za katera se lahko odločimo skupaj, niso pa vsa. Če gre za širša vprašanja, za širšo politiko šole, kjer se pričakuje mnenja zaposlenih, tukaj je gotovo primerneje, da se o stvareh demokratično dogovorimo pa odločimo skupaj, če gre pa za kakšne praktične rešitve, ki pa so neposredno vezane z odločitvijo ravnatelja, pa tudi ni nič napačnega, če je odločitev pač sprejeta s strani ravnatelja samega in predstavljena kot dejstvo. Se pa mešata oba načina vodenja, tudi pri meni. Težko rečem, da bi o vsaki stvari spraševal. Recimo o zaposlovanju nimamo kaj veliko za vprašati glede tega ali bi bil kandidat primeren. Ne morem, da bi vsakega kandidata vabil pred celo zbornico. Tudi če bi bilo to mogoče, je takšna stvar težka, ker eni so za, drugi ne in se na koncu odločiš sam.

5. Če preideva na letne razgovore. Koliko imate zaposlenih?

Strokovnih delavcev ali vseh?

6. Strokovnih delavcev.

Oseminštirideset.

7. Z letnimi razgovori ste se dve leti nazaj soočili prvič. Jih izvajate vsako leto, kakšen način izberete?

Ja vsako leto. Zaposleni si sami določijo termin in pridejo. Ko mi sporočijo si jih zapišem v svoj urnik in pridejo na razgovor.

8. Ali pred tem izpolnijo kakšne obrazce?

Dobijo obrazce s katerimi potem pridejo k meni. Letos so dobili dva obrazca. Z enim obrazcem so ovrednotili svoje delo, so se samo ocenili. Drugi obrazec pa je bil namenjen željam, načrtom, stvarim ki bi se jim želeli posvetiti, stvarim ki jih vidijo kot problematične. Tako da so lahko razmislili, o čem bi se z mano želeli pogovarjati.

9. So bila v to vključena tudi napredovanja, izobraževanja?

Če so njihove želje, zahteve vezane na izobraževanje, potem se v skladu s tem tudi načrtuje letno izobraževanje, če je to pač izvedljivo. Napredovanje pa, v bistvu se čisto samo oceni, ko se pogovarjamo o uspešnosti leta, ko dobijo potem tudi letno oceno delovne uspešnosti, ta pa je tako potem osnova za samo za to ali se napreduje ali ne.

10. Se pravi, da izvajate letne razgovore v času od januarja do marca? Ali je vseeno čez celo leto?

Ne. Skoncentrirano je v tistem času po Novem letu, ko so hospitacijske dejavnosti opravljene, ker potem to skombiniram.

11. Torej letne razgovore izvedete skupaj s hospitacijami?

Hospitacija je bila opravljena, razgovor je bil opravljen, potem se pa tukaj še vse ostalo povezano z letnim razgovorom opravi.

12. Je letni razgovor vezan samo na opravljeno delo konkretnega delavca ali tudi na same odnose v kolektivu?

Tudi na odnose seveda. Brez tega ne gre.

13. To kar se dogovorite na letnih razgovorih. Se to potem kasneje evalvira? Mogoče naslednje leto ali že prej?

Naslednje leto. Večino stvari imam tako pripravljeno v elektronski obliki in tako ostanejo. Tako lahko potem na dokaj preprost način dostopam do prejšnjih podatkov pa se potem naredi malo analize kaj je bilo takšnega. Če je bilo.

14. Ali ti letni razgovori vplivajo na samo klimo v zbornici? Ne vem sicer kakšna je klima na vaši šoli, vemo pa da so različne. Ali so letni razgovori samo del rutine?

O tem težko sodim, če vpliva. Ne ne, to ni del rutine, ker do mojega prihoda teh letnih razgovorov ni bilo. Tako da, to je sedaj novost. Jaz upam, da kaj pripomore, koliko pa, dejansko če sploh, pa si ne upam trditi.

15. Kaj pa vaše subjektivno mnenje?

Subjektivno mnenje je, da ja, ker drugače jih človek ne bi izvajal v taki obliki, ampak. Poskušam biti odkrit, poskušam biti ja konstruktiven. Tako da ja, če si to kar se pogovorimo vzamejo k srcu ali pa če vidijo kakšne stvari, ki bi jih hoteli drugače, da bi se stvari drugače postavile. Potem ja. So pa odnosi dobri.

16. Kaj pa s strani ministrstva. Mogoče pogrešate kakšna bolj standardizirana navodila ali takšna navodila, kako naj bi potekal letni razgovor ne bi imela smisla?

Kolektivi so različni. Sedaj če bi bilo nekaj predpisanega ne vem kako bi se na vseh šolah obneslo. Nekje malo bolje, nekje malo slabše. Mogoče kakšno vodilo ne bi bilo slabo, ampak mislim, da vsak ravnatelj svoj kolektiv pozna do te mere, da ve kaj približno oziroma na kakšen način razgovor izpeljati. Ne bi pa želeli da bi bilo to standardizirano, bi bilo pa dobrodošlo, da nam dajo kakšne iztočnice po katerih se potem ravnamo.

17. In potem naj bi tudi ministrstvo pripravilo te iztočnice, te obrazce?

To v bistvu ni potrebno, da je ministrstvo kot takšno. To je lahko kakšna druga služba, ki bi se s tem ukvarjala, kakšni drugi človeški viri, ki bi se s tem ukvarjali pa potem pripravili. To ni stvar vezana samo na ministrstvo za izobraževanje, to se v bistvu tiče vseh javnih zavodov. Glede na specifiko javnih zavodov pa je jasno, da ne morejo narediti enega univerzalnega sistema, ki velja za vse. Če pa že, bi bil pa tako ohlapen in tako splošen, da ne vem če bi bil namenjen še čemu drugemu kot samo, da se da kljukica.

18. Potem pa je včasih potrebno opraviti tudi kakšne razgovore, ki letijo na kritiko zaposlenega, na njegovo delo. Kako pa recimo izgleda takšen pogovor?

Praviloma ni prijeten zaradi tega, ker nihče ne želi slišati kaj slabega o svojem delu ali pa kaj neprijetnega, ampak tudi ti razgovori morajo biti. Ključno se mi zdi, da osebno sogovornik ve

da je cilj, namen razgovora, da se stvari spremenijo, da se izboljšajo, da so pri tem lahko deležni tudi pomoči, nasvetov, da ni namen kritizirat, ampak da se vzpostavi nek dialog s ciljem da se ta stvar, težava in način dela popravijo, da se stanje spremeni. Je pa nujno, da pri tem strokovni delavec sodeluje, da tudi svojo plat oziroma svojo argumentacijo lahko predstavi. Da se vidi zakaj prihaja do težav.

19. Je pri tem prisoten tudi pomočnik oziroma pomočnica?

Če je potrebno. Odvisno od stvari. Kdaj ja, kdaj pa tudi ne.

20. Določene zaposlene se da z lahkoto motivirati, druge malo težje. Kakšen je najpogostejši način pri vas?

S to izjavo se sicer ne strinjam. Jaz nikogar ne motiviram. Motiviran si ali pa nisi. Jaz mislim, da motivacija izvira iz človeka samega. Če motivacije v človeku ni, potem bo tudi motivacija, ki mu jo jaz dam kratkotrajna in bo zelo hitro pošla. Tako da v bistvu izkušnje, ki jih imam jaz so takšne da tisti ki želi bo sam sebe dovolj motiviral, da bo nalogo opravil tako kot je potrebno. Tisti ki pa ne želi bo pa tudi zunanji motivaciji se uspešno dolgoročno izogibal.

21. Kaj pa graja?

Graja je motivator, ampak je tudi kratkotrajen. Ker če je dolgotrajen motivator, potem pa že govorimo o mobingu. Graje se skušam izogibat. Zdaj če je nekdo vedno nekaj grajan, motivacija še bolj upade. Graja je lahko kakšna trenutna kratkotrajna rešitev. Takrat mogoče ja, drugače pa dolgoročno na sodelovanje in uspešnost dela niti slučajno ne pripomore.

22. Menite, da so zaposleni dovolj samokritični, da se zavedajo svojih napak in tega kar delajo, tudi ko so opozorjeni na njih ali ne?

Eni so zelo kritični, to so se tudi vidi na razgovorih, ko svoje delo ocenjujejo dosti slabše kot ga vidim sam. Spet drugi pa imajo dosti dobro mnenje o sebi pa mogoče ni vedno tako opravičeno kot pa si sami mislijo da je. Gre tudi za same karakterne lastnosti, tisti ki so malo manj samozavestni, malo manj verjamejo v svoje delo bodo bolj kritični do sebe kot okolica in obratno.

Priloga C: Analiza rezultatov z vidika razlik med spoloma

Tabela 5.11: Števila (f) in strukturni odstotki (f %) anketirancev in rezultati χ^2 preizkusa v preizkušanju razlik med spoloma.

TRDITEV	Sploh se ne strinjam		se ne strinjam		delno se strinjam		se strinjam		povsem se strinjam		χ^2 preizkus
	f	f%	F	f%	f	f%	f	f%	f	f%	
Moja osnovna naloga kot ravnatelj/-ica je priprava predloga letnega delovnega načrta in njegova izvedba.	1	0,9	9	8,3	13	12,0	24	22,2	61	56,5	$\chi^2 = 1,920$ P = 0,751
moški	0	0	4	11,4	3	8,6	9	25,7	19	54,3	
ženski	1	1,4	5	6,8	10	13,7	15	20,5	42	57,5	
Najprej sem odgovor-en/-na za uresničevanje pravic in dolžnosti učencev in šele nato zaposlenih.	6	5,6	33	30,6	14	13,0	27	25,0	28	25,9	$\chi^2 = 1,920$ P = 0,751
moški	0	0	4	11,4	3	8,6	9	25,7	19	54,3	
ženski	1	1,4	5	6,8	10	13,7	15	20,5	42	57,5	
Na prvem mestu mi je vodenje dela vzgojiteljskega in učiteljskega zbora.	1	0,9	3	2,8	13	12,0	24	22,2	67	62,0	$\chi^2 = 3,544$ P = 0,471
moški	0	0	2	5,7	4	11,4	10	28,6	19	54,3	
ženski	1	1,4	1	1,4	9	12,3	14	19,2	48	65,8	
Spodbujam strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev.	0	0	0	0	0	0	2	1,9	106	98,1	$\chi^2 = 0,288$ P = 0,545
moški	0	0	0	0	0	0	1	2,9	34	32,1	
ženski	0	0	0	0	0	0	1	1,4	72	67,9	
Finančno podpiram strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev.	0	0	0	0	0	0	11	10,2	97	89,9	$\chi^2 = 1,131$ P = 0,241
moški	0	0	0	0	0	0	2	1,9	33	30,6	
ženski	0	0	0	0	0	0	9	8,3	64	59,3	
Redno prisostvujem pri vzgojno-izobraževalnem delu zaposlenih, spremljam njihovo delo in jim svetujem.	1	0,9	1	0,9	21	19,4	24	22,2	61	56,5	$\chi^2 = 2,692$ P = 0,611
Moški	0	0,0	1	2,9	7	20,0	7	20,0	20	57,1	
Ženski	1	1,4	0	0,0	14	19,2	17	23,3	41	56,2	
Naloge ravnatelja so vedno bolj vezane na menedžersko delo in manj na pedagoško delo.	0	0,0	2	1,9	2	1,9	21	19,4	83	76,9	$\chi^2 = 1,449$ P = 0,694
Moški	0	0,0	0	0,0	1	2,9	6	17,1	28	80,0	
Ženski	0	0,0	2	2,7	1	1,4	15	20,0	55	75,3	
V primeru nesporazuma med učiteljem in starši se postavim na stran učitelja.	3	2,8	13	12,0	24	22,2	38	35,2	30	27,8	$\chi^2 = 3,276$ P = 0,513
Moški	1	2,9	4	11,4	9	25,7	15	42,9	6	17,1	

Ženski	2	2,7	9	12,3	15	20,5	23	31,5	24	32,9	
Delovnih nalog ravnatelja je več kot jih je mogoče opraviti v osemurnem delavniku.	0	0,0	1	0,9	3	2,8	77	71,3	27	25,0	$\chi^2 = 3,842$
Moški	0	0,0	1	2,9	2	5,7	24	68,6	8	22,9	P = 0,279
Ženski	0	0,0	0	0,0	1	1,4	53	72,6	19	26,0	
Imam vse potrebne informacije za dobro opravljanje dela.	2	1,9	11	10,2	22	20,4	34	31,5	39	36,1	$\chi^2 = 6,256$
Moški	1	2,9	0	0,0	8	22,9	13	37,1	13	37,1	P = 0,181
Ženski	1	1,4	11	15,1	14	19,2	21	28,8	26	35,6	
Delo, ki ga opravljam mi je všeč.	0	0,0	0	0,0	2	1,9	54	50,0	51	47,2	$\chi^2 = 3,429$
Moški	0	0,0	0	0,0	0	0,0	16	45,7	18	51,4	P = 0,330
Ženski	0	0,0	0	0,0	2	2,7	38	52,1	33	45,2	
Pri svojem delu sem uspeš-en/-na.	0	0,0	0	0,0	6	5,6	14	13,0	80	81,5	$\chi^2 = 2,421$
Moški	0	0,0	0	0,0	2	5,7	2	5,7	31	88,6	P = 0,298
Ženski	0	0,0	0	0,0	4	5,5	12	16,4	57	78,1	
Pogoji in organizacija mojega dela mi povzročajo nezadovoljstvo in stres.	7	6,5	30	27,8	19	17,6	39	36,1	13	12,0	$\chi^2 = 1,712$
Moški	3	8,6	10	28,6	4	11,4	14	40,0	4	11,4	P = 0,789
Ženski	4	5,5	20	27,4	15	20,5	25	34,2	9	12,3	

Tabela 5.12: Števila (f) in strukturni odstotki (f %) anketirancev in rezultati χ^2 preizkusa v preizkušanju razlik med spoloma.

TRDITEV	Sploh se ne strinjam		se ne strinjam		delno se strinjam		se strinjam		povsem se strinjam		χ^2 preizkus
	f	f%	F	f%	f	f%	f	f%	F	f%	
Redni letni razgovor med ravnateljem in zaposlenim je smiseln in koristen.	0	0,0	0	0,0	2	1,9	58	53,7	48	44,4	$\chi^2 = 6,924$
moški	0	0,0	0	0,0	0	0,0	25	23,1	10	9,3	P = 0,031
ženski	0	0,0	0	0,0	2	1,9	33	30,6	38	35,2	
Redni letni razgovor med ravnateljem in zaposlenim je nujno potreben.	0	0,0	16	14,8	4	3,7	32	29,6	56	51,9	$\chi^2 = 5,161$
moški	0	0,0	3	2,8	0	0,0	14	13,0	18	16,7	P = 0,160
ženski	0	0,0	13	12,0	4	3,7	18	16,7	38	35,2	
Za opravljanje rednih letnih razgovorov sem dobro usposobljen.	0	0,0	13	12,0	12	11,1	53	49,1	30	27,8	$\chi^2 = 8,875$
moški	0	0,0	5	4,6	0	0,0	16	14,8	14	13,0	P = 0,031
ženski	0	0,0	8	7,4	12	11,1	37	34,3	16	14,8	

Za redni letni razgovor imam v naprej pripravljene formularje in obrazce.	2	1,9	43	39,8	4	3,7	14	13,0	45	41,7	$\chi^2 = 4,585$
moški	0	0,0	10	9,3	1	0,9	6	5,6	18	16,7	P = 0,333
ženski	2	1,9	33	30,6	3	2,8	8	7,4	27	25,0	
Za redni letni razgovor se načrtno in sistematično pripravim.	1	0,9	2	1,9	7	6,5	37	34,3	61	56,5	$\chi^2 = 1,713$
moški	0	0,0	1	0,9	3	2,8	10	9,3	21	19,4	P = 0,788
ženski	1	0,9	1	0,9	4	3,7	27	25,0	40	37,0	
Dogovore sklenjene na rednem letnem razgovoru redno evalviram z zaposlenimi tekom leta.	3	2,8	10	9,3	28	25,9	34	31,5	33	30,6	$\chi^2 = 4,028$
moški	0	0,0	2	1,9	11	10,2	9	8,3	13	12,0	P = 0,402
ženski											
Redni letni razgovor izkoristim za predajo letne ocene zaposlenim.	10	9,3	25	32,1	5	4,6	18	16,7	50	46,3	$\chi^2 = 7,729$
moški	2	1,9	7	6,5	0	0,0	10	9,3	16	14,8	P = 0,102
ženski	7,4	18	16,7	5	4,6	8	7,4	34	31,5		
Letni razgovori mi odvzamejo veliko časa.	0	0,0	4	3,7	3	2,8	10	9,3	91	84,3	$\chi^2 = 7,801$
moški	0	0,0	3	2,8	1	0,9	6	5,6	25	23,1	P = 0,050
ženski	0	0,0	1	0,9	2	1,9	4	3,7	66	61,1	
Letni razgovori z zaposlenimi mi predstavljajo stres.	10	9,3	30	27,8	37	34,3	21	19,4	10	9,3	$\chi^2 = 4,788$
moški	5	4,6	11	10,2	13	12,0	5	4,6	1	0,9	P = 0,310
ženski	5	4,6	19	17,6	24	22,2	16	14,8	9	8,3	
Na letnem razgovoru zaposlenim predstavim možnosti izobraževanja in napredovanja.	1	0,9	7	6,5	32	29,6	17	15,7	50	46,3	$\chi^2 = 1,858$
moški	0	0,0	2	1,9	10	9,3	4	3,7	19	17,8	P = 0,762
ženski	1	0,9	5	4,7	22	20,6	13	12,1	31	29,0	
Med letnim razgovorom skušam motivirati zaposlene za dodatno delo.	1	0,9	3	2,8	36	33,3	11	10,2	57	52,8	$\chi^2 = 7,205$
moški	0	0,0	0	0,0	7	6,5	4	3,7	24	22,2	P = 0,125
ženski	1	0,9	3	2,8	29	26,9	7	6,5	33	30,6	
V času letnega razgovora zaposleni lahko izrazijo svoje želje.	1	0,9	1	0,9	0	0,0	2	1,9	104	96,3	$\chi^2 = 1,245$
moški	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,9	34	31,5	P = 0,742
ženski	1	0,9	1	0,9	0	0,0	1	0,9	70	64,8	
Letni razgovor vpliva na izboljšanje komunikacije med mano in zaposlenim.	1	0,9	2	1,9	4	3,7	22	20,4	79	73,1	$\chi^2 = 3,147$
moški	0	0,0	0	0,0	1	0,9	5	4,6	29	26,9	P = 0,534

ženski	1	0,9	2	1,9	3	2,8	17	15,7	50	46,3	
Letni razgovor izkoristim za sklepanje dogovorov o nadaljnjemu delu zaposlenega.	1	0,9	1	0,9	6	5,6	16	14,8	84	77,8	$\chi^2 = 5,678$
moški	0	0,0	0	0,0	4	3,7	7	6,5	24	22,2	P = 0,255
ženski	1	0,9	1	0,9	2	1,9	9	8,3	60	55,6	
Letni razgovor je namenjen zgolj službenim zadevam.	7	6,5	42	38,9	18	16,7	23	21,3	18	16,7	$\chi^2 = 12,743$
moški	0	0,0	16	14,8	7	6,5	11	10,2	1	0,9	P = 0,013
ženski	7	6,5	26	24,1	11	10,2	12	11,1	17	15,7	
Na letnem razgovoru zaposleni pridobijo jasno povratno informacijo o svojem delu.	2	1,9	11	10,2	15	13,9	43	39,8	37	34,3	$\chi^2 = 4,076$
moški	0	0,0	2	1,9	4	3,7	18	16,7	11	10,2	P = 0,396
ženski	2	1,9	9	8,3	11	10,2	25	23,1	26	24,1	
Redni letni razgovori vplivajo na izboljšanje dela zaposlenih.	1	0,9	3	2,8	6	5,6	21	19,4	77	71,3	$\chi^2 = 4,039$
moški	0	0,0	0	0,0	3	2,8	9	8,3	23	21,3	P = 0,401
ženski	1	0,9	3	2,8	3	2,8	12	11,1	54	50,0	
Redno izvajam redne letne razgovore s prav vsemi zaposlenimi.	3	2,8	7	6,5	6	5,6	36	33,3	56	51,9	$\chi^2 = 1,824$
moški	0	0,0	2	1,9	2	1,9	11	10,2	20	18,5	P = 0,768
ženski	3	2,8	5	4,6	4	3,7	25	23,1	36	33,0	
Na rednem letnem razgovoru zaposleni dobijo priložnost, da povedo svoje mnenje.	5	4,6	8	7,4	10	9,3	27	25,0	58	53,7	$\chi^2 = 1,227$
moški	2	1,9	2	1,9	4	3,7	7	6,5	20	18,5	P = 0,874
ženski	3	2,8	6	5,6	6	5,6	20	18,5	38	35,2	
Na rednem letnem razgovoru zaposlenim dam vedeti, da je njihovo delo cenjeno.	1	0,09	2	1,9	0	0,0	4	3,7	101	93,5	$\chi^2 = 1,611$
moški	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,9	34	31,5	P = 0,657
ženski	1	0,9	2	1,9	0	0,0	3	2,8	67	62,0	
Redni letni razgovor izkoristim, da zaposlenim predstavim težave, ki nastanejo zaradi njihovega načina dela.	1	0,9	1	0,9	1	0,9	6	5,6	99	91,7	$\chi^2 = 2,286$
moški	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,9	34	31,5	P = 0,683
ženski	1	0,9	1	0,9	1	0,9	5	4,6	65	60,2	
Zaradi rednih letnih razgovorov ne izvajam drugih razgovorov z zaposlenimi.	40	37,0	35	32,4	16	14,8	8	7,4	9	8,3	$\chi^2 = 3,383$
moški	11	10,2	12	11,1	8	7,4	2	1,9	2	1,9	P = 0,496
ženski	29	26,9	23	21,3	8	7,4	6	5,6	7	6,5	

Priloga D: Analiza rezultatov z vidika razlik med velikostjo šole

Tabela 5.13: Števila (f) in strukturni odstotki (f %) anketirancev in rezultati χ^2 preizkusa v preizkušanju razlik med velikostjo šole.

Trditev	Velikost oddelkov	Sploh se ne strinjam		se ne strinjam		delno se strinjam		se strinjam		povsem se strinjam		χ^2 preizkus
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	F	f%	
Moja osnovna naloga kot ravnatelj/-ica je priprava predloga letnega delovnega načrta in njegova izvedba.	< 18	0	0,0	6	5,6	4	3,7	7	6,5	18	16,7	$\chi^2 = 10,714$ P = 0,218
	18 – 25	0	0,0	1	0,9	6	5,6	7	6,50	27	25,0	
	> 25	1	0,9	2	1,9	3	2,8	10	9,3	16	14,8	
Najprej sem odgovor-en/-na za uresničevanje pravic in dolžnosti učencev in šele nato zaposlenih.	< 18	3	2,8	11	10,2	3	2,8	7	6,5	11	10,2	$\chi^2 = 6,761$ P = 0,563
	18 – 25	0	0,0	14	13,0	7	6,5	10	9,3	10	9,3	
	> 25	3	2,8	8	7,4	4	3,7	10	9,3	7	6,5	
Na prvem mestu mi je vodenje dela vzgojiteljskega in učiteljskega zbora.	< 18	1	0,9	1	0,9	3	2,8	8	7,4	22	20,4	$\chi^2 = 5,261$ P = 0,729
	18 – 25	0	0,0	2	1,9	6	5,6	7	6,5	26	24,1	
	> 25	0	0,0	0	0,0	4	3,7	9	8,3	19	17,6	
Spodbujam strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev.	< 18	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	35	32,4	$\chi^2 = 3,330$ P = 0,189
	18 – 25	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	1,9	39	36,1	
	> 25	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	32	29,6	
Finančno podpiram strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev.	< 18	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	2,8	32	29,6	$\chi^2 = 0,304$ P = 0,859
	18 – 25	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	4,6	36	33,3	
	> 25	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	2,8	29	26,9	
Redno prisostvujem pri vzgojno-izobraževalnem delu zaposlenih, spremljam njihovo delo in jim svetujem.	< 18	0	0,0	1	0,9	4	3,7	8	7,4	22	20,4	$\chi^2 = 13,300$ P = 0,102
	18 – 25	0	0,0	0	0,0	14	13,0	8	7,4	19	17,6	
	> 25	1	0,9	0	0,0	3	2,8	8	7,4	20	18,5	
Naloge ravnatelja so vedno bolj vezane na menedžersko delo in manj na pedagoško delo.	< 18	0	0,0	1	0,9	4	3,7	8	7,4	22	20,4	$\chi^2 = 3,488$ P = 0,746
	18 – 25	0	0,0	0	0,0	14	13,0	8	7,4	19	17,6	
	> 25	0	0,0	1	0,9	1	0,9	6	5,6	24	22,2	
V primeru nesporazuma med učiteljem in starši se postavim na stran učitelja.	< 18	1	0,9	3	2,8	9	8,3	13	12,0	9	8,3	$\chi^2 = 10,351$ P = 0,241
	18 – 25	0	0,0	6	5,6	8	7,4	19	17,6	8	7,4	
	> 25	2	1,9	4	3,7	7	6,5	6	5,6	13	12,0	

Delovnih nalog ravnatelja je več kot jih je mogoče opraviti v osemurnem delavniku.	< 18	0	0,0	0	0,0	1	0,9	26	24,1	8	7,4	$\chi^2 = 5,578$ P = 0,472
	18 – 25	0	0,0	1	0,9	2	1,9	25	23,1	13	12,0	
	> 25	0	0,0	0	0,0	0	0,0	26	24,1	6	5,6	
Imam vse potrebne informacije za dobro opravljanje dela.	< 18	1	0,9	2	1,9	9	8,3	9	8,3	14	13,0	$\chi^2 = 9,588$ P = 0,295
	18 – 25	0	0,0	3	2,8	8	7,4	18	16,7	12	11,1	
	> 25	1	0,9	6	5,6	5	4,6	7	6,5	13	12,0	
Delo, ki ga opravljam mi je všeč.	< 18	0	0,0	0	0,0	1	0,9	17	15,7	0	0,0	$\chi^2 = 3,282$ P = 0,773
	18 – 25	0	0,0	0	0,0	1	0,9	21	19,4	19	17,6	
	> 25	0	0,0	0	0,0	16	14,8	15	13,9	1	0,9	
Pri svojem delu sem uspešen/-na.	< 18	0	0,0	0	0,0	3	2,8	4	3,7	28	25,9	$\chi^2 = 2,948$ P = 0,567
	18 – 25	0	0,0	0	0,0	3	2,8	6	5,6	32	29,6	
	> 25	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	3,7	28	25,9	
Pogoji in organizacija mojega dela mi povzročajo nezadovoljstvo in stres.	< 18	2	1,9	12	11,1	5	4,6	15	13,9	1	0,9	$\chi^2 = 14,319$ P = 0,074
	18 – 25	1	0,9	8	7,4	7	6,5	19	17,6	6	5,6	
	> 25	4	3,7	10	9,3	7	6,5	5	4,6	6	5,6	

Tabela 5.14: Števila (f) in strukturni odstotki (f %) anketirancev in rezultati χ^2 preizkusa v preizkušanju razlik med velikostjo šole.

Trditev	Velikost oddelkov	Sploh se ne strinjam		se ne strinjam		delno se strinjam		se strinjam		povsem se strinjam		χ^2 preizkus
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	F	f%	
Redni tedenski sestanki s celotnim kolektivom so nujno potrebni.	< 18	1	0,9	2	1,9	0	0,0	25	23,1	7	6,5	$\chi^2 = 9,687$ P = 0,288
	18 – 25	2	1,9	9	8,3	2	1,9	19	17,6	9	8,3	
	> 25	2	1,9	4	3,7	3	2,8	16	14,8	7	6,5	
Za krajše dogovore z zaposlenimi pogosto uporabljam elektronsko pošto.	< 18	0	0,0	0	0,0	0	0,0	18	16,7	17	15,7	$\chi^2 = 6,911$ P = 0,546
	18 – 25	1	0,9	1	0,9	1	0,9	22	20,4	16	14,8	
	> 25	0	0,0	0	0,0	1	0,9	12	11,1	19	17,6	
Ko je potrebno razrešiti kakšno nenadno težavo, vedno najprej opravi razgovor z zaposlenim, ki se ga nastala situacija dotika.	< 18	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,9	34	31,5	$\chi^2 = 5,772$ P = 0,217
	18 – 25	0	0,0	0	0,0	1	0,9	1	0,9	39	36,9	
	> 25	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	3,7	28	25,9	

Zaposleni se morajo za sestanek z mano v naprej dogovoriti.	< 18	9	8,3	10	9,3	10	9,3	6	5,6	0	0,0	$\chi^2 = 5,799$ P = 0,670
	18 – 25	8	7,4	11	10,2	9	8,3	9	8,3	4	3,7	
	> 25	9	8,3	10	9,3	5	4,6	5	4,6	3	2,8	
Na skupnih sestankih zaposlene spodbujam h govorjenju in podajanju novih idej.	< 18	0	0,0	0	0,0	0	0,0	10	9,3	25	23,1	$\chi^2 = 3,217$ P = 0,522
	18 – 25	0	0,0	0	0,0	0	0,0	11	10,2	30	27,8	
	> 25	0	0,0	0	0,0	1	0,9	6	5,6	25	23,1	
Pozorno poslušam tudi stališča, ki se razlikujejo od mojih.	< 18	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	35	32,4	$\chi^2 = 1,649$ P = 0,438
	18 – 25	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,9	40	37,0	
	> 25	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	32	29,6	
Ne zanima me, kaj si o zadevi, ki jo želim izpeljati, mislijo zaposleni.	< 18	13	12,0	18	16,7	2	1,9	1	0,9	1	0,9	$\chi^2 = 6,186$ P = 0,626
	18 – 25	15	13,9	20	18,5	2	1,9	3	2,8	1	0,9	
	> 25	15	13,9	13	12,0	1	0,9	0	0,0	3	2,8	
V razpravi sem kritič-en/-na do idej in ne do ljudi, ki jih predlagajo.	< 18	1	0,9	0	0,0	2	1,9	16	14,8	16	14,8	$\chi^2 = 11,353$ P = 0,182
	18 – 25	2	1,9	3	2,8	0	0,0	11	10,2	25	23,1	
	> 25	0	0,0	1	0,9	3	2,8	14	13,0	14	13,0	
Če med zaposlenimi pride do konflikta, spodbujam zaposlene, da ga razrešijo na strpen način.	< 18	0	0,0	0	0,0	0	0,0	8	7,4	27	25,0	$\chi^2 = 3,748$ P = 0,153
	18 – 25	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	2,8	38	35,2	
	> 25	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	5,6	26	24,1	
Zaposlenim težko sporočim slabe novice in kritike na njihovo delo.	< 18	0	0,0	1	0,9	2	1,9	13	12,0	19	17,6	$\chi^2 = 8,829$ P = 0,357
	18 – 25	2	1,9	6	5,6	3	2,8	13	12,0	17	15,7	
	> 25	1	0,9	7	6,5	1	0,9	12	11,1	11	10,2	
Rešitve, ki jih vpeljemo na šoli morajo biti sprejemljive za celoten kolektiv.	< 18	0	0,0	0	0,0	1	0,9	6	5,6	28	25,9	$\chi^2 = 8,809$ P = 0,185
	18 – 25	0	0,0	1	0,9	3	2,8	16	14,8	21	19,4	
	> 25	0	0,0	1	0,9	1	0,9	13	12,0	17	15,7	
Ne upam si na glas izraziti svojega nestrinjanja z zaposlenim.	< 18	13	12,0	14	13,0	2	1,9	6	5,6	0	0,0	$\chi^2 = 7,135$ P = 0,522
	18 – 25	11	10,2	16	14,8	7	6,5	5	4,6	2	1,9	
	> 25	8	7,4	14	13,0	4	3,7	3	2,8	3	2,8	
Če med zaposlenimi pride do konflikta, vanj ne posežem in pustim, da ga	< 18	2	1,9	10	9,3	11	10,2	7	6,5	5	4,6	$\chi^2 = 4,642$
	18 – 25	6	5,6	9	8,3	14	13,0	8	7,4	4	3,7	

razrešijo sami.	> 25	3	2,8	9	8,3	7	6,5	10	9,3	3	2,8	P = 0,795
V dialogu z zaposlenim sem odkrit/-a in neposreden/-na.	< 18	0	0,0	0	0,0	12	11,1	3	2,8	20	18,5	$\chi^2 = 4,171$ P = 0,383
	18 – 25	0	0,0	0	0,0	12	11,1	7	6,5	22	20,4	
	> 25	0	0,0	0	0,0	10	9,3	1	0,9	21	19,4	
Pogosto me skrbi, kakšno mnenje o meni imajo moji zaposleni.	< 18	3	2,8	14	13,0	7	6,5	9	8,3	2	1,9	$\chi^2 = 3,666$ P = 0,886
	18 – 25	4	3,7	12	11,1	5	4,6	14	13,0	6	5,6	
	> 25	2	1,9	10	9,3	6	5,6	10	9,3	4	3,7	
Vrata moje pisarne so vedno odprta za zaposlene.	< 18	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	35	32,4	$\chi^2 = 6,788$ P = 0,341
	18 – 25	1	0,9	0	0,0	1	0,9	2	1,9	37	34,3	
	> 25	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	32	29,6	

Tabela 5.15: Števila (f) in strukturni odstotki (f %) anketirancev in rezultati χ^2 preizkusa v preizkušanju razlik med velikostjo šole.

Trditev	Velikost oddelkov	Sploh se ne strinjam		se ne strinjam		delno se strinjam		se strinjam		povsem se strinjam		χ^2 preizkus
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	F	f%	
Redni letni razgovor med ravnateljem in zaposlenim je smiseln in koristen.	< 18	0	0,0	0	0,0	1	0,9	18	16,7	16	14,8	$\chi^2 = 1,283$ P = 0,864
	18 – 25	0	0,0	0	0,0	1	0,9	21	19,4	19	17,6	
	> 25	0	0,0	0	0,0	0	0,0	19	17,6	13	12,0	
Redni letni razgovor med ravnateljem in zaposlenim je nujno potreben.	< 18	0	0,0	7	6,5	5	4,6	17	15,7	6	5,6	$\chi^2 = 7,121$ P = 0,310
	18 – 25	0	0,0	3	2,8	3	2,8	23	21,3	12	11,1	
	> 25	0	0,0	3	2,8	4	3,7	13	12,0	12	11,1	
Za opravljanje rednih letnih razgovorov sem dobro usposobljen.	< 18	0	0,0	21	19,4	1	0,9	4	3,7	9	8,3	$\chi^2 = 14,319$ P = 0,074
	18 – 25	1	0,9	9	8,3	3	2,8	6	5,6	22	20,4	
	> 25	1	0,9	13	12,0	0	0,0	4	3,7	14	13,0	
Za redni letni razgovor imam v naprej pripravljene formularje in obrazce.	< 18	0	0,0	0	0,0	2	1,9	10	9,3	23	21,3	$\chi^2 = 4,776$ P = 0,781
	18 – 25	0	0,0	1	0,9	3	2,8	15	13,9	22	20,4	
	> 25	1	0,9	1	0,9	2	1,9	12	11,1	16	14,8	
Za redni letni razgovor se načrtno in sistematično pripravim.	< 18	0	0,0	2	1,9	11	10,2	8	7,4	14	13,0	$\chi^2 = 10,711$
	18 – 25	2	1,9	6	5,6	12	11,1	11	10,2	10	9,3	

	> 25	1	0,9	2	1,9	5	4,6	15	13,9	9	8,3	P = 0,219
Dogovore sklenjene na rednem letnem razgovoru redno evalviram z zaposlenimi tekom leta.	< 18	3	2,8	7	6,5	2	1,9	2	1,9	21	19,4	$\chi^2 = 8,404$ P = 0,395
	18 – 25	3	2,8	10	9,3	2	1,9	11	10,2	15	13,9	
	> 25	4	3,7	8	7,4	1	0,9	5	4,6	14	13,0	
Redni letni razgovor izkoristim za predajo letne ocene zaposlenim.	< 18	0	0,0	1	0,9	2	1,9	1	0,9	31	28,7	$\chi^2 = 4,682$ P = 0,585
	18 – 25	0	0,0	2	1,9	1	0,9	5	4,6	33	30,6	
	> 25	0	0,0	1	0,9	0	0,0	4	3,7	27	25,0	
Letni razgovori mi odvzamejo veliko časa.	< 18	1	0,9	9	8,3	15	13,9	7	6,5	3	2,8	$\chi^2 = 6,466$ P = 0,595
	18 – 25	5	4,6	9	8,3	13	12,0	10	9,3	4	3,7	
	> 25	4	3,7	12	11,1	9	8,3	4	3,7	3	2,8	
Letni razgovori z zaposlenimi mi predstavljajo stres.	< 18	0	0,0	0	0,0	16	15,0	3	2,8	16	15,0	$\chi^2 = 12,715$ P = 0,122
	18 – 25	0	0,0	4	3,7	10	9,3	9	8,4	18	16,8	
	> 25	1	0,9	3	2,8	6	5,6	5	4,7	16	15,0	
Na letnem razgovoru zaposlenim predstavim možnosti izobraževanja in napredovanja.	< 18	0	0,0	0	0,0	14	13,0	3	2,8	18	16,7	$\chi^2 = 5,804$ P = 0,669
	18 – 25	0	0,0	1	0,9	13	12,0	5	4,6	22	20,4	
	> 25	1	0,9	2	1,9	9	8,3	3	2,8	17	15,7	
Med letnim razgovorom skušam motivirati zaposlene za dodatno delo.	< 18	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,9	34	31,5	$\chi^2 = 5,641$ P = 0,465
	18 – 25	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,9	40	37,0	
	> 25	1	0,9	1	0,9	0	0,0	0	0,0	30	27,8	
V času letnega razgovora zaposleni lahko izrazijo svoje želje.	< 18	0	0,0	0	0,0	1	0,9	6	5,6	28	25,9	$\chi^2 = 6,707$ P = 0,569
	18 – 25	0	0,0	1	0,9	3	2,8	9	8,3	28	25,9	
	> 25	1	0,9	1	0,9	0	0,0	7	6,5	23	21,3	
Letni razgovor vpliva na izboljšanje komunikacije med mano in zaposlenim.	< 18	0	0,0	0	0,0	1	0,9	6	5,6	28	25,9	$\chi^2 = 6,002$ P = 0,647
	18 – 25	0	0,0	0	0,0	3	2,8	5	4,6	33	30,6	
	> 25	1	0,9	1	0,9	2	1,9	5	4,6	23	21,3	
Letni razgovor izkoristim za sklepanje dogovorov o nadaljnjemu delu zaposlenega.	< 18	2	1,9	15	13,9	4	3,7	6	5,6	8	7,4	$\chi^2 = 4,860$ P = 0,772
	18 – 25	3	2,8	13	12,0	7	6,5	11	10,2	7	6,5	
	> 25	2	1,9	42	38,9+	18	16,7	23	21,3	18	16,7	
Letni razgovor je	< 18	0	0,0	3	2,8	5	4,6	11	10,2	16	14,8	$\chi^2 = 12,614$

namenjen zgolj službenim zadevam.	18 – 25	0	0,0	3	2,8	8	7,4	16	14,8	14	13,0	P = 0,126
	> 25	2	1,9	5	4,6	2	1,9	16	14,8	7	6,5	
Na letnem razgovoru zaposleni pridobijo jasno povratno informacijo o svojem delu.	< 18	0	0,0	2	1,9	0	0,0	9	8,3	24	22,2	$\chi^2 = 11,044$ P = 0,199
	18 – 25	0	0,0	0	0,0	2	1,9	8	7,4	31	28,7	
	> 25	1	0,9	1	0,9	4	3,7	4	3,7	22	20,4	
Redni letni razgovori vplivajo na izboljšanje dela zaposlenih.	< 18	0	0,0	2	1,9	1	0,9	9	8,3	23	21,3	$\chi^2 = 6,757$ P = 0,563
	18 – 25	1	0,9	2	1,9	3	2,8	15	13,9	20	18,5	
	> 25	2	1,9	3	2,8	2	1,9	12	11,1	13	12,0	
Redno izvajam redne letne razgovore s prav vsemi zaposlenimi.	< 18	1	0,9	2	1,9	3	2,8	11	10,2	18	16,7	$\chi^2 = 6,590$ P = 0,581
	18 – 25	1	0,9	3	2,8	2	1,9	10	9,3	25	23,1	
	> 25	3	2,8	3	2,8	5	4,6	6	5,6	15	13,9	
Na rednem letnem razgovoru zaposleni dobijo priložnost, da povedo svoje mnenje.	< 18	0	0,0	1	0,9	0	0,0	1	0,9	33	30,6	$\chi^2 = 4,608$ P = 0,595
	18 – 25	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,9	40	37,0	
	> 25	1	0,9	1	0,9	2	1,9	28	25,9	28	25,9	
Redni letni razgovor izkoristim, da zaposlenim predstavim težave, ki nastanejo zaradi njihovega načina dela.	< 18	0	0,0	0	0,0	1	0,9	1	0,9	33	30,6	$\chi^2 = 7,643$ P = 0,469
	18 – 25	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	2,8	38	35,2	
	> 25	1	0,9	1	0,9	0	0,0	2	1,9	28	25,9	
Zaradi rednih letnih razgovorov ne izvajam drugih razgovorov z zaposlenimi.	< 18	13	12,0	8	7,4	8	7,4	1	0,9	5	4,6	$\chi^2 = 9,411$ P = 0,309
	18 – 25	15	13,9	13	12,0	6	5,6	4	3,7	3	2,8	
	> 25	12	11,1	14	13,0	2	1,9	3	2,8	1	0,9	