

2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

URŠKA DIMNIK

URŠKA DIMNIK

KOPER, 2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

ZADOVOLJSTVO Z DELOM RAVNATELJA V
IZBRANEM VRTCU

Urška Dimnik

Koper, 2020

Mentorica: prof. dr. Anita Trnavčević

POVZETEK

Magistrsko nalogo smo načrtovali in oblikovali z namenom, da ugotovimo stopnjo zadovoljstva z delom ravnatelja v izbranem vrtcu. Glavni cilj magistrske naloge je bil ugotoviti stopnjo zadovoljstva staršev in zaposlenih. V empiričnem delu raziskave smo oblikovali anketni vprašalnik, na podlagi katerega smo ugotavljali stopnjo zadovoljstva anketiranih staršev in zaposlenih. Prišli smo do ugotovitve, da so zaposleni v povprečju bolj zadovoljni z načrtovanjem kot starši, na ostalih treh področjih (organiziranje, vodenje in nadzor) pa statistično pomembnih razlik v zadovoljstvu ni.

Ključne besede: management, management v izobraževanju, vodenje, vodenje v izobraževanju, zadovoljstvo, kakovost, vrtec, ravnatelj, zaposleni, starši.

ABSTRACT

The purpose of the master's thesis was to determine the level of satisfaction with the work of the principal in a selected kindergarten. The main goal of the master's thesis was to determine the level of satisfaction of parents and employees. For the empirical part of our study, we developed a questionnaire that was used to determine the satisfaction levels of parents and employees. We found that employees were on average more satisfied with planning than the parents. There were no statistically significant differences with satisfaction in the other three areas, i.e. organization, management, and control.

Keywords: management, education management, leadership, education leadership, satisfaction, quality, kindergarten, principals, employees, parents.

UDK: 005:331.101.32:373.24(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mojemu možu in otrokom, ki so mi ves čas študija in nastajanja magistrske naloge stali ob strani, me spodbujali in mi s tem omogočili, da sem v življenju uspela izpolniti še en zastavljen cilj na osebni poti in poti izobraževanja.

Hvala tudi mojima staršema ter bratu z družino za podporo in pomoč.

Zahvala gre tudi mojim prijateljem, ki so verjeli vame in me spodbujali na poti dokončanja magistrskega študija.

Posebno zahvalo pa namenjam moji mentorici, prof. dr. Aniti Trnavčević, ki je strokovno, prijazno in ažurno opravljala vlogo mentorice in mi s tem omogočila dokončanje študija.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Namen in cilj magistrske naloge	2
2	Management in vodenje	4
2.1	Opredelitev managementa.....	5
2.2	Management in vodenje v izobraževanju.....	11
2.2.1	Opredelitev managementa v izobraževanju.....	14
2.2.2	Opredelitev vodenja v izobraževanju	17
2.3	Zadovoljstvo in kakovost	19
3	Ravnatelj	33
4	Empirični del	40
4.1	Izbrani vrtec (predstavitev)	40
4.2	Namen in cilj empiričnega dela magistrske naloge	41
4.3	Predpostavke in omejitve raziskave	42
4.4	Vzorec in anketiranje	42
4.5	Opis vzorca	43
4.6	Zadovoljstvo staršev z ravnateljevim delom.....	46
4.7	Zadovoljstvo zaposlenih z ravnateljevim delom.....	51
4.8	Primerjava med skupinama	57
4.9	Ugotovitve in sklepi	58
5	Zaključek	60
5.1	Predlogi za prakso	60
5.2	Predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	61
	Literatura	63
	Priloge	69

SLIKE

Slika 1: Štiri funkcije managementa	5
Slika 2: Okolje organizacije	7
Slika 3: Demingov krog (PDCA krog).....	23
Slika 4: Demingov trikotnik.....	25
Slika 5: Ravni in področja kakovosti v vrtcu	28
Slika 6: Umeščenost samoevalvacije v načrtovanje, dejavnosti in poročanja šole.....	29
Slika 7: Faze UZK s samoevalvacijo	31
Slika 8: Seznanjenost staršev z vrtcem	46

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Primerjava vodenja in upravljanja.....	13
Preglednica 2: Crosbyjev 14 stopenjski program kakovosti	26
Preglednica 3: Samoevalvacija in zunanja evalvacija vzgojno-izobraževalnih organizacij ..	29
Preglednica 4: Ravnatelj – pedagoški vodja in manager.....	35
Preglednica 5: Statistični podatki o ravnateljih v Sloveniji	36
Preglednica 6: Demografske značilnosti staršev	44
Preglednica 7: Demografske značilnosti zaposlenih.....	45
Preglednica 8: Aktivnost staršev	47
Preglednica 9: Zadovoljstvo staršev z opravljanjem nalog ravnatelja s področja načrtovanja	48
Preglednica 10: Zadovoljstvo staršev z opravljanjem nalog ravnatelja s področja organiziranja.....	49
Preglednica 11: Zadovoljstvo staršev z opravljanjem nalog ravnatelja s področja vodenja	50
Preglednica 12: Zadovoljstvo staršev z opravljanjem nalog ravnatelja s področja nadzora	51
Preglednica 13: Zadovoljstvo zaposlenih z opravljanjem nalog ravnatelja s področja načrtovanja	52
Preglednica 14: Zadovoljstvo zaposlenih z opravljanjem nalog ravnatelja s področja organiziranja.....	54
Preglednica 15: Zadovoljstvo zaposlenih z opravljanjem nalog ravnatelja s področja vodenja	55
Preglednica 16: Zadovoljstvo zaposlenih z opravljanjem nalog ravnatelja s področja nadzora	56
Preglednica 17: Ugotavljanje razlik med anketiranimi starši in zaposlenimi (upoštevane vse trditve).....	57
Preglednica 18: Ugotavljanje razlik med anketiranimi starši in zaposlenimi (upoštevane samo enake trditve).....	58

KRAJŠAVE

EACEA Education, Audiovisual and Culture Executive Agency

UZK Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti

ZOFVI Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja

1 UVOD

Predšolska vzgoja sistemsko in vsebinsko predstavlja del celotnega izobraževalnega sistema, a je ne glede na to specifična predvsem z vidika delovanja vrtca kot institucije, organizacije življena v vrtcu, vpetosti vrtca v okolje, podpore višji kakovosti življenja v družini predšolskih otrok kot tudi z vidika ciljev in metod dela. Kljub temu, da je vrtec v različnih državah še vedno dodatek osnovnošolskemu izobraževanju, je v Sloveniji le-ta vzporedno z ostalimi ravnmi vzgoje in izobraževanja deležen različnih sistemskih in vsebinskih sprememb (Marjanovič Umek idr. 2002, 7). Zakon o vrtcih (Uradni list RS, št. 100/05 – uradno prečiščeno besedilo, 25/08, 98/09 – ZIUZGK, 36/10, 62/10 – ZUPJS, 94/10 – ZIU, 40/12 – ZUJF, 14/15 – ZUUJFO in 55/17) kot temeljne naloge vrtecev opredeljuje predvsem naloge, s katerimi vrtec nudi pomoč družinam otrok, vrtec tako celovito skrbi za otroke, izboljšuje kvaliteto življenja družin in otrok ter s tem uspešno pripomore k razvoju otrokovih telesnih in duševnih sposobnosti.

Živimo v času, ko so vse bolj pomembni odnosi med ljudmi, katerega pomemben sestavni del je tudi vodenje, zato smo se kot starši otrok odločili preveriti, koliko so starši otrok in zaposleni zadovoljni z delom ravnatelja v izbranem vrtcu. Pomembnosti odnosov, medsebojnega sodelovanja, povezovanja in komuniciranja pa se zavedajo tako starši kot zaposleni, saj so ti v veliki meri pokazatelj kakovosti vrtca kot celote.

Zaposleni si običajno želijo vodjo z avtoriteto, a vseeno dostopno za vprašanja, s poslušom za reševanje težav in sodelovanjem na preprost, prijazen način, torej skoraj idealne osebnostne lastnosti, po katerih ravnatelja ocenjujejo. Starši pa delo ravnatelja občutijo zgolj posredno, prek razmer in počutja njihovega otroka v vrtcu. Izvedeno delo, naloge ravnatelja so, kot kaže praksa, nekako v ozadju, dokler ne nastopi specifičen izziv ali problem. Tako je ravnatelj/ica (v nadaljevanju ravnatelj) vodja, ki zaposlene navdušuje, jih vodi in usmerja ter manager hkrati.

Če sta vodenje in zadovoljstvo relativno dobro in pogosto predmet proučevanja v nepridobitnih organizacijah, potem lahko ugotovimo, da v slovenskih vrtcih ni tako. Najdemo lahko veliko virov (raziskave, diplomske in magistrske naloge) o zadovoljstvu staršev do vzgojno-izobraževalnega procesa, organizacijski klimi vrtca, vodenju in profesionalnem razvoju vrtca, zadovoljstvu zaposlenih z izobraževanjem in delom, a prav merjenja zadovoljstva z delom ravnatelja v vrtcu v Mestni občini Ljubljana nismo zasledili.

Pomanjkanje zadovoljstva je pogost pojav v vse več organizacijah, še predvsem v javnem sektorju, kamor spadajo tudi vrtci. Predšolska vzgoja je temelj otrokove prihodnosti in od kakovosti predšolske vzgoje je v veliki meri odvisen uspeh kasnejšega razvoja in učenja, zato je ključnega pomena graditi najboljše programe (Vasiljevič idr. 2016, 1017–1022). Ravno zaradi tega je pomembno, da je zadovoljstvo staršev z vrtcem in hkrati tudi z delom ravnatelja visoko, saj je to eden od pokazateljev kakovosti vrtca kot storitve javne službe. Ker nezadovoljstvo lahko pripelje do slabih rezultatov, je zelo pomembno, da zadovoljstvo v organizaciji narašča, k čemur pa v prvi vrsti lahko pripomore tudi ravnatelj.

Zato smo izvedli kvantitativno študijo primera, v kateri smo obravnavali zadovoljstvo z delom ravnatelja staršev in zaposlenih v izbranem vrtcu, ki se nahaja v Mestni občini Ljubljana.

Zanimalo nas je, ali se zadovoljstvo zaposlenih z delom ravnatelja vrtca razlikuje od zadovoljstva z delom ravnatelja pri starših, saj na zadovoljstvo vplivajo različni subjektivni dejavniki. Ugotavljali smo, ali so in katere so torej razlike med starši in zaposlenimi v ocenah opravljanja nalog ravnatelja.

1.1 Namen in cilj magistrske naloge

Naš namen naloge je bil raziskati zadovoljstvo zaposlenih in staršev z delom ravnatelja vrtca. Raziskava je bila tudi v interesu izbranega vrtca.

Prek dostopne literature in podatkov, ki smo jih pridobili v sodelovanju z zaposlenimi in starši vključenih otrok v vrtec, smo izmerili stopnjo zadovoljstva z delom ravnatelja vrtca.

Cilj raziskave:

- Podati pregled domače in tuje strokovne literature s področja managementa, vodenja, zadovoljstva in kakovosti.
- Ugotoviti stopnjo zadovoljstva z delom ravnatelja pri zaposlenih.
- Ugotoviti stopnjo zadovoljstva z delom ravnatelja pri starših otrok.
- Na podlagi končnih ugotovitev raziskave podati priporočila za nadaljnje raziskovanje in prakso.

Podatke smo zbirali s spletno anketo in jih statistično analizirali.

Raziskavo beremo z naslednjimi omejitvami:

- vsebinske omejitve:
 - Za področje zadovoljstva z delom ravnatelja v vrtcih ni na voljo veliko strokovne literature in raziskav, s katerimi bi si lahko pomagali pri raziskavi in pripravi magistrskega dela. Uporabljali smo literaturo, ki zajema zadovoljstvo in vodenje v drugih izobraževalnih zavodih in na drugih delovnih področjih.
 - V raziskavi smo se usmerili samo na področje zadovoljstva z delom ravnatelja vrtca, nismo pa raziskovali tudi drugih elementov zadovoljstva in kakovosti.
 - Naloga je posnetek stanja v izbranem vrtcu, niso pa bile pa opravljene raziskave o dejavnikih, ki vplivajo na dosežene rezultate.
- metodološke omejitve:
 - V raziskavo so bili vključeni vsi zaposleni in vse družine (po 1 en starš) otrok, vključenih v vrtec. Število anketirancev je bila ena izmed omejitev raziskave. Domnevali smo, da ima večina anketirancev dostop do računalnika in da bodo izpolnili anketo. Kljub našim domnevam pa je bil odziv na anketo zelo slab. Kljub vpludnemu povabilu staršev in zaposlenih k izpolnitvi ankete in nato tudi prijaznemu opomniku je bilo število staršev in

zaposlenih, ki so anketo izpolnili, nižje od pričakovanega, kar pomeni, da smo previdni tudi pri posploševanju naših ugotovitev znotraj vrtca.

- Raziskava omogoča vpogled v zadovoljstvo zaposlenih in staršev z delom ravnatelja izbranega vrtca, kar pomeni, da rezultatov ne smemo posploševati na ravnatelje drugih vrtcev. Rezultati so lahko opora za analizo zadovoljstva z delom ravnatelja v drugih vrtcih, anketni vprašalnik pa dobro izhodišče za ostale vrtce.
- V raziskavi so vključene tako mame kot očetje. Pričakovanje, da bodo na anketo odgovarjale večinoma mame, se je izkazalo za točno, se pa odgovori na anketo s strani očetov niso bistveno razlikovali od odgovorov mam.

Magistrska naloga ima 5 poglavij, pri čemer v 2. poglavju govorimo o managementu in vodenju. Poglavje je sestavljeno iz 4 podpoglavij v katerih smo podrobno predstavili management, vodenje, management in vodenje v izobraževanju ter zadovoljstvo in kakovost.

3. poglavje podrobneje predstavlja ravnatelja in njegovo delo v Sloveniji, vsebuje pa tudi povzetek dveh tujih raziskav o ravnateljih. 4. poglavje predstavlja empirični del magistrske naloge, v katerem predstavimo izbrani vrtec, namene in cilje empiričnega dela, predpostavke in omejitve, vzorec in ankete ter opišemo vzorec. Podatki analize anket so predstavljeni v sliki in tabelah, analiza ankete oz. interpretacija pa v besedilu.

2 MANAGEMENT IN VODENJE

Tako iz teoretičnih razprav in raziskav kot tudi iz prakse je možno razbrati, da sta management in vodenje med seboj povezana in da sta bistvenega pomena pri upravljanju podjetij. V zadnjih petnajstih letih se je začelo vse bolj poudarjati, da sta management in vodenje (*leadership*) tisto, kar bi moralo biti združeno v enem človeku, v vodji – managerju.

Dober management v organizaciji je bistvenega pomena, managerji pa morajo biti tudi vodje, saj določene lastnosti povezane z managementom in vodstvom zagotavljajo različne prednosti za organizacijo. Daft (2014, 519) navaja dober primer o razlikovanju med managementom in vodstvom, ko pravi, da management organizira proizvodnjo in dobavo rib za ljudi, medtem ko vodstvo uči in motivira ljudi za ribolov. Organizacije potrebujejo obe vrsti znanj, saj manager in vodja odražata dva različna sklopa kvalitet in znanj, ki se pogosto prekrivajo znotraj posameznika.

Ker je vodenje sestavni del managementa oziroma ena izmed njegovih 4 funkcij, je v manjših podjetjih velikokrat v vlogi managerja in vodje ista oseba. Tako je tudi v primeru vodenja vrtcev, kjer je ravnatelj oseba, ki opravlja vlogo managerja in vodje hkrati.

Bistvena teoretična razlika med managementom in vodenjem je, da manager spodbuja stabilnost in red v obstoječi organizacijski strukturi in sistemih. To zagotavlja, da so dobavitelji plačani, kupci fakturirani, izdelki in storitve pa proizvedene v določenem času. Vodja pa spodbuja vizijo in spremembe (Robbins in Coulter 2012; Kotter 2013).

Naloga managerja je načrtovanje in usklajevanje, naloga voditelja pa, da navdihne in motivira, kar lahko zasledimo na spletni strani The Wall Street Journal (2009). Kotter (2013) navaja, da v več kot štirih desetletjih preučevanja podjetij in posvetovanja z organizacijami o izvajanju novih strategij ne more povedati, kolikokrat je slišal, da ljudje sinonimno uporabljajo besedi "vodenje" in "management", kar ga vsakič sproti razjezi. Takoj zatem navaja tri bistvene napake, ki jih delamo ob uporabi besed vodenje in management:

- Ljudje sinonimno uporabljajo izraze "management" in "vodenje". To kaže, da ne vidijo bistvene razlike med obema in ključnih funkcij, ki ju ima vsaka vloga.
- Ljudje z uporabo izraza vodenje označujejo tiste na vrhu hierarhije, medtem ko druge pod njimi imenujejo management, vsi ostali pa so delavci, specialisti in posamezni sodelavci. To je napaka, ki je hkrati zelo zavajajoča.
- Ljudje pogosto razmišljajo o "vodstvu" v smislu osebnostnih lastnosti, po navadi kot o nečem, čemur pravijo karizma. Ker ima malo ljudi veliko karizmo, to logično vodi do zaključka, da je malo ljudi sposobnih voditi, kar nas spravlja v vse večje težave.

Čeprav obstajajo jasne razlike med managementom in vodenjem, obstaja tudi precejšnja količina prekrivanja (UK Essays 2018). Strokovna in znanstvena literatura prekrivanju konceptov nista naklonjeni.

2.1 Opredelitev managementa

Beseda management se je pojavila že v 16. stoletju in ima latinske (*manus* - roka in moč), italijanske (*maneggiare* – upravljati z lastnino in posli) in francoske (*managerier* – podoben pomen kot italijanska beseda *maneggiare*) korenine (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2005, 3).

Za management obstaja veliko definicij, lahko bi rekli, da toliko, kolikor je avtorjev le-teh.

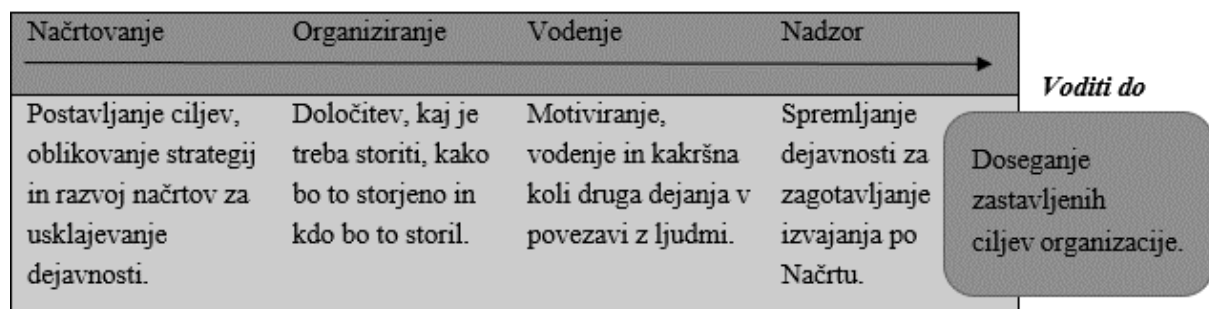
"Management je dejavnost, ki obsega vseobsežno in celotno obvladovanje delovanja vseh funkcij in delov organizacije" (Tavčar 2006, 220). Je uspešen in učinkovit način doseganja ciljev organizacije skozi procese načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzora (Draft 2014, 4). Poleg načrtovanja, organiziranja in vodenja je tudi kontroliranje dela oz. vseh nalog in aktivnosti v organizaciji, ki jih zaposleni opravljajo (Možina idr. 2002, 15).

Bistvena vloga managementa je omogočanje in zagotavljanje premišljenega delovanja zaposlenih, usklajevanje dela le-teh in odločanje o zadevah, ki so za podjetja lahko najusodnejša. (Gričar 2018, 4).

Možina idr. (2002, 13) pravi, da je management sestavni del vsake organizacije, značilnosti posamezne organizacije pa vplivajo na vse zaposlene, kjer niso izvzeti niti managerji.

Robbins in Coulter (2012, 9) navajata, da v skladu s pristopom funkcij vodje izvajajo določene dejavnosti ali funkcije, saj učinkovito in uspešno usklajujejo delo drugih.

Management je proces, ki ga sestavljajo štiri funkcije, in sicer načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor.



Slika 1: Štiri funkcije managementa

Vir: Robbins in Coulter 2012, 9.

Načrtovanje

Načrtovanje je najpomembnejša izmed štirih funkcij managementa, saj je brez nje težko izvesti nadaljnje procese organiziranja, vodenja in načrtovanja.

Je funkcija pri kateri mora nekdo v organizaciji za doseg določenega cilja določiti namen in

sredstva za uresničitev tega cilja. Ta nekdo je manager. Managerji sodelujejo pri načrtovanju, zastavljanju ciljev, določitvi strategije za doseganje ciljev in razvijanju načrta za vključevanje in usklajevanje dejavnosti (Robbins in Coulter 2012, 9).

Daft (2014, 8) pravi, da gre pri načrtovanju za določitev ciljev, pomembnih za organizacijsko uspešnost, odločanje o nalogah in uporabi virov za njihovo uresničevanje. Z drugimi besedami, z načrtovanjem določimo, kje želi biti organizacija v prihodnosti in kako naj do tja pride.

Kot vsak proces tudi proces načrtovanja poteka po določenih fazah, in sicer se najprej določijo planski cilji, razvijejo alternative, ki se kasneje ocenjujejo in izberejo, čisto na koncu pa se oblikuje načrt politik in predračunov (Možina, Bernik in Svetic 2004, 47).

Organiziranje

Funkcijo, v kateri so managerji odgovorni za urejanje in strukturiranje dela za doseg ciljev organizacije, imenujemo organiziranje. Z organiziranjem razvijamo resurse organizacije, s katerimi želimo doseči cilje, ki smo jih postavili v fazi načrtovanja (Izgoršek 2011, 83).

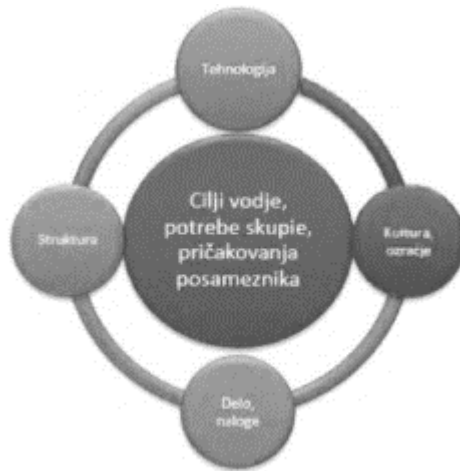
Robbins in Coulter (2012, 9) pravita, da pri organiziranju managerji določijo, katere naloge je treba opraviti, kdo jih izvaja in kako se naloge izvedejo. Prav tako se morajo dogovoriti, kdo komu poroča in kje je treba sprejeti odločitve.

Kljub temu, da so managerji tisti, ki določajo naloge ter postopke, kako naloge izvesti ter kdo jih bo izvedel, je pri funkciji organiziranja zelo pomembna dobra komunikacija med zaposlenimi, tako med višjim nivojem kot tudi nižjim nivojem, saj lahko vsak posameznik pripomore k izboljšanju posameznih zadev.

Vodenje

Vodenje je naslednja od funkcij managementa, ki sledi načrtovanju in organiziranju. S funkcijo vodenja se začne izvajati, kar je bilo načrtovano in kasneje tudi organizirano. Vsaka organizacija ima zaposlene, vodenje le-teh pa je delo vodje. Vodja vodi skupino ljudi ali posameznika, ki jih mora znati motivirati in spodbujati, da bi lahko delo opravili, kar se da najbolje.

Kot vodenje razumemo: vodjo, skupino v organizaciji, člane in okolje organizacije. Naloga vodje je, poleg usmerjanja zaposlenih, povezovat skupino, člane ter dejavnike okolja (Možina idr. 2002, 499), ki so prikazani na sliki 2.



Slika 2: Okolje organizacije

Vir: Možina idr. 2002, 499.

Dessler (2004, 255) za vodenje pravi:

- neposredno vodenje (vodenje v ožjem pomenu) –gre za vodenje, kjer z vplivanjem na drugo osebo želimo doseči doseganje v naprej zastavljenih ciljev organizacije;
- posredno vodenje (vodenje v širšem pomenu) pa je tisto pri katerem morajo vodje poznati tudi druga področja, ki zagotavljajo uspešno vodenje, in sicer področja motiviranja, komuniciranja in timskega dela v organizaciji.

Na področju managementa je vodenje tista funkcija, ki jo najpogosteje raziskujejo oz preučujejo. V managementu se vodenje obravnava na več načinov, zato bomo vodenje podrobneje predstavili v naslednjem poglavju.

Nadzor

Ko so zastavljeni cilji (načrti), organizirane in strukturirane naloge ter so zaposleni motivirani in spodbujeni s strani vodij, je treba oceniti, ali zadeve potekajo po načrtih (Robbins in Coulter 2012, 9). Tako se začne četrta in hkrati zadnja funkcija managementa, ki jo imenujemo nadzor, ki je usmerjen na dogodke pred, med in po procesu. Dober nadzor je tisti pri katerem so uporabljene povratne informacije, s katerimi ugotovimo ali so doseženi rezultati taki, da ustrezajo standardom, ki jih je podjetje postavilo (Izgoršek 2011, 85).

V postopku nadzora (Daft 2014, 9):

- spremljamo dejavnost zaposlenih,
- ugotavljamo, ali se organizacija giblje k svojim ciljem,
- odpravljamo morebitne napake.

Gorenc (2019, 1) postopke nadzora v posameznih organizacijah opisuje kot različne, v vsaki organizaciji pa je cilj nadzora obstoj in rast organizacije ter zadovoljstvo pri delu in razvoj

zaposlenih. Na izobraževalnem področju bolj kot o nadzoru govorimo o evalvaciji, samoevalvaciji, in vrednotenju dosežkov.

Opredelitev vodenja

Vodenje (angl. *leadership*) je sestavni del upravljanja. V praksi ga pogosto zamenja beseda management, kar pa je vprašljivo, saj je management širši pojem od vodenja oz. vodenje je le ena izmed funkcij managementa.

Pri prevajanju zgoraj navedene angleške besede v slovenščino prihaja do težav, saj lahko pojem razumemo različno. Tako lahko pod *leadership* razumemo, da gre za osebo, ki vodi (vodja), vendar pa je le-ta beseda pogostokrat zlorabljena, saj se z njo poimenuje oseba s formalno funkcijo (vodja sektorja, vodja prodaje) ne glede na to, ali ima ta oseba vodstvene sposobnosti. Posamezniki osebo z vodstvenimi sposobnostmi, neglede na to, ali gre za formalnega vodjo ali ne, poimenujejo voditelj (Kramar Zupan 2009, 110).

Kramar Zupan (2009, 110) pravi, da je v angleških slovarjih pojem *leadership* opredeljen kot:

- "služba ali položaj vodje,
- sposobnost vodenja,
- dejanje ali primer vodenja,
- ljudje, ki nadzorujejo skupino in organizacijo – vodstvo,
- lastnosti, ki naredijo nekoga za dobrega vodjo – sposobnost sprejemanja odločitev, ukazovanja, pridobivanja znanja in spoštovanja drugih."

Splošna definicija vodenja, ki bi jo lahko razbrali iz različnih definicij mnogih avtorjev knjig o vodenju bi bila, da je vodenje proces oziroma vpliv vodij na zaposlene z namenom, da bi dosegli zastavljene cilje, ki so pomembni za organizacijo. Tako kot na primer nekateri avtorji poudarjajo vodenje kot vplivanje (Možina idr. 2002, 449; Mayer 2003, 368–375; Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 22; Krištof, Martinčič in Vrčko 2009, 73), ga spet drugi vidijo kot motiviranje (Kramar Zupan 2009, 111), tretji pa vodenje razumejo kot čustva (George 2000, 1029) in ga z njimi povezujejo.

Vodenje se lahko dojema tudi kot proces vplivanja na zaposlene za doseganje organizacijskih ciljev in organizacijske odličnosti (Naylor 1999, po Monga 2015, 7).

Zanimiv pogled na vodenje nam poda tudi (Northaus 2010, po Damanik 2014, 17–18), ki vodenje opisuje na sledeči način:

- Vodenje je proces, ki se prenaša med vodjo in sledilci. To pomeni, da vodja vpliva na njegove privrženke, pri čemer vodstvo ni linearni, enosmerni dogodek, temveč interaktivni dogodek.
- Vodenje vključuje vpliv in skrbi za to, kako vodja vpliva na sledilce. Brez vpliva vodstvo ne obstaja. Vodenje se pojavlja v skupinah.

- Vodenje vključuje pozornost do skupnih ciljev.
- Vodja svojo energijo usmeri v posameznike, ki poskušajo skupaj nekaj doseči. Zato imajo vodja in privrženci obojestranski namen.

Vodenje se šteje za odnos, ki je vzajemen proces, pri čemer vodja vpliva na privržence s prepričevanjem za doseganje skupnih organizacijskih ciljev (Cote 2017, 1). Organizacije velikokrat niso bile uspešne, če so bili njihovi voditelji nizkokakovostni, je bilo med člani premalo prizadevanja za sodelovanje ali pa cilji niso bili v skladu s tem, kar je za družbo bistveno in dobro (Farahbakhsh 2006, 1).

Vodenje si je treba prislužiti, tudi po imenovanju na vodstveni položaj. Ne gre za položaj v organizaciji, ampak za dejavno vplivno silo. Ne temelji na položaju ali statusu, temveč na avtoriteti in prestižu. Izvira lahko iz osebnega navdušenja, osebne avtoritete, verodostojnosti, znanja, spretnosti ali karizme; izhaja iz vpliva, ki ga ima vodja na svoje privržence (Darling 1992, po Farahbakhsh 2006, 1).

Farahbakhsh (2006, 2) vodenje opredeljuje v smislu posameznikovih lastnosti, vedenja vodenja, vzorcev interakcij, odnosov v vlogah, dojemanja sledilcev, vpliva na sledilce, vpliva na cilje nalog in vpliva na organizacijsko kulturo. Pravi tudi, da se vodenje pojavlja v skupini in je neločljivo povezano s potrebami in cilji sledilcev. Je funkcionalno in je sestavljeno iz vedenja in delovanja vodstva. Vodenje je torej mogoče obravnavati kot postopek, skozi katerega drugi vplivajo na želeno smer. Običajno ga lahko definiramo kot proces prek katerega vplivamo na druge, z željo po uresničevanju skupnih ciljev, je zapisal Farahbakhsh (2006, 3). Že leta 1990 je bilo zapisano da gre pri vodenju za proces vplivanja in podpore drugim, da navdušeno delujejo pri doseganju ciljev (Farahbakhsh 2006, 3).

Vodenje je drugačno od managementa. Saj gre pri vodenju za iskanje priložnosti, ki se organizaciji obetajo in je usmerjeno k uspešnemu izkoriščanju teh priložnosti.

Za vodenje so pomembni trije koncepti, in sicer avtoriteta, moč in vpliv. Pri moči gre za sposobnost, medtem ko gre pri avtoriteti za pravico.

Različni avtorji, ki se ukvarjajo z managementom, moč različno opredeljujejo. V prispevku Roberta Biloslava (2010, 74–75) so predstavljene definicije moči naslednjih avtorjev:

- Bolman in Deal (1997) sta zapisala, da je moč sposobnost, da se stvari zgodijo.
- Pfeffer (1992, 30) moč opredeljuje kot sposobnost, s katero zmoremo vplivati na vedenje druge osebe, z močjo spreminjamo tok dogodkov in premagujemo odpore ter dosegamo opravljanje nalog, ki sicer ne bi bile opravljene.
- Coleman (2000, 113) pa je v svojem delu moč predstavil kot "medsebojno interakcijo med značilnostmi posameznika in situacijo, v kateri ima slednji dostop do dragocenih virov in te uporablja za doseganje osebnih, socialnih in/ali okoljskih ciljev, pogosto z uporabo različnih strategij vplivanja."

Moč predstavlja sposobnost vplivanja posameznika ali skupine, na drugega posameznika ali skupino (Biloslavo 2010, 75)."

Avtoriteta pa je pravica, ki jo Daft (1994, 293) opredeljuje kot formalno in legitimno pravico managerja, da odloča, izdaja ukaze in razporeja vire organizacije, da bi dosegli zastavljene cilje. Formalna oz. položajna avtoriteta je avtoriteta, ki jo zaposleni pridobi s prihodom na položaj, a jo takoj, ko položaj zapusti, tudi izgubi. Ravnatelj ima moč, ki jo dobi s položajem, kar z drugimi besedami pomeni *de iure* avtoriteta (Trnavčević, Tankosić in Logaj 2010, 11).

Draft (1994, 296) razlikuje še med položajno in strokovno avtoriteto, pri čemer je pri položajni avtoriteti izpostavljeno, da imajo vodje formalno avtoriteto za usmerjanje in nadzor podrejenih, strokovna avtoriteta pa je ožje usmerjena in obsega pravico do svetovanja in dajanja priporočil ostalim članom v organizaciji s strokovnega področja.

Pomembna je tudi vizija in ljudje, ki so uporabniki storitev, zato jih je treba opolnomočiti in predvsem ustvariti koristne spremembe. Gre za vedenje in ne značilne lastnosti oz. attribute. V vedno hitrejšem razvoju sveta je vodenje čedalje bolj pomemben proces, pomembno je tudi, da je vodenje v rokah več oseb, ne glede na to, na kakšnem položaju se nahajajo. Ni rečeno, da lahko nekaj izjemnih ljudi, za katere mislimo, da lahko zagotovijo kakovostno vodenje, to res dosežejo, velikokrat je to lahko povod v neuspeh organizacije.

Kotter (2013) pravi, da je vse več organizacij, ki imajo preveč managementa in premalo vodenja, kar lahko privede do tega, da se bomo na koncu srečali s preveč managerskimi podjetji in premalo vodenimi podjetji, ki so žal čedalje bolj ranljiva.

Za vsako organizacijo, kot tudi za vrtce, je značilno področje vodenja. Vodenje vpliva na uspešnost dela v timu, na medsebojne odnose med zaposlenimi kot tudi odnose med zaposlenimi in starši otrok ter na oblikovanje vizije vrtca ter ciljev, ki so za vrtec specifični.

V veliko vrtcih se zadnja leta poslužujejo distribuiranega vodenja, ki je dokaj nov oz. mlad način vodenja, a vedno bolj zanimiv za vzgojno-izobraževalne ustanove, po besedah ravnateljice pa se ga poslužujejo tudi v izbranem vrtcu. Gre za porazdeljeno vodenje, kjer vodja naloge v njegovi pristojnosti porazdeli med sodelavce, da jih le-ti izvršijo v njegovem imenu. Vodja torej ustvarja vizijo, srednji management pa jo izvršuje. Vodja je tisti, ki daje življenje skupinam in jih motivira k doseganju ciljev. Koren (2014, 79) distribuirano vodenje opisuje kot skupinsko obliko vodenja, kjer učitelji s skupnim delom razvijajo strokovnost. Pri tej obliki vodenja prihaja do kolektivne interakcije med vodji, zaposlenimi in situacijo. Gre za vodenje, kjer z medsebojnimi odnosi in ne zgolj z individualnimi dejanji posameznika dosegamo cilje. Pomembno je sodelovanje, kot ključna potreba posameznika in skupine, s katerim potrjujemo pripadnost organizaciji ter vplivamo na pozitivne medčloveške odnose (Šumenjak 2018, 3).

Distribuirano vodenje je oblika kolektivnega vodenja, kjer se posamezniki na šoli vključujejo

v različne dejavnosti, s katerimi spodbujajo in vodijo druge. Spillane (2006, 11–12) pravi, da se vodstvo pri distribuiranem vodenju nanaša na tiste dejavnosti, ki jih bodisi razumejo ali so jih oblikovali člani organizacij, zato, da bi vplivali na motivacijo, znanje in prakso članov organizacije.

V aktivnosti distribuiranega vodenja so vključeni številni ljudje, vodenje pa se loči od ravnatelja in se postavi v okvir odnosov med udeleženci. Pri tem je pomembno sodelovanje zaposlenih in odgovorno prevzemanje dela ravnatelja.

Vodenje mora postati skupna odgovornost vseh zaposlenih, saj učitelji s sodelovanjem ustvarjajo kulturo inovativnosti in priložnosti z novimi smermi delovanja, dajejo pobude za novosti in skupno dobro ter ravnatelju postavljajo izzive, včasih tudi zgolj s povzročanjem težav (Koren 2007, 89).

Vsekakor pa distribuirano vodenje ni primerno za vse vzgojno-izobraževalne ustanove, saj od ravnatelja zahteva, da odstopi del moči drugim. Koren (2007, 90) ocenjuje, da ravnatelj z distribuiranim vodenjem izgubi nadzor nad določenimi področji, izgubi pa tudi na moči in avtoriteti, s čimer pa se ne strinja Sentočnik (2018, 52), ki pravi, da ravnatelj kljub porazdeljenemu vodenju še vedno ohranja svojo vlogo, ki ni nič manj pomembna, temveč postaja še pomembnejša in hkrati strokovno zahtevnejša. Za uspešno opravljanje nove naloge (distribuiranega vodenja) je pomembno, da ravnatelji sprejmejo in razumejo, da jim porazdelitev vodenja na širši krog ljudi ne preprečuje in manjša moči, temveč šola s to porazdelitvijo moči in odgovornosti lažje uresničuje cilje in zagotavlja kakovostnejše učenje. Kakovostnejše učenje in poučevanje lahko zagotovimo z izmenjavo primerov dobre prakse med učitelji, pri čemer se učitelji skupaj učijo, ravnatelj pa distribuira del vodenja (Koren 2007, 88). In pri tem so učitelji in vzgojitelji zaradi razpršenega vodenja tudi zadovoljni.

2.2 Management in vodenje v izobraževanju

Tudi področje vzgoje in izobraževanja zaznamujejo razprave o managementu in vodenju. Kot marsikje, se je tudi v izobraževanju dolgo enotilo management in vodenje. Z managementom v izobraževanju se prvič srečamo v osemdesetih. Bush (2011, 10) pravi, da so začetke in razvoj izobraževalnega managementa kronali Culbertson, Hughes, Hughes in Bush, Bush in Glatte.

Lobascher (2016, 3) pravi, da pri iskanju opredelitve vodenja in managementa velik del literature oblikuje binarno opozicijo, v kateri vodenje velja za nadrejenega managementu. Vodenje in management sta v bistvu opredeljena tako, da si medsebojno nasprotujeta, pri čemer mnogi avtorji na temo tvorijo preprosto polarnost med obema. Ta polarizacija pa je za področje vzgoje in izobraževanja, še posebej vrtcev, vprašljiva.

Vodenje v izobraževanju je tesno povezano z managementom v izobraževanju, lahko bi rekli, da gre za sinonim, kot to navaja Shahril (2014, 533). Gre za vzajemen odnos med obema

izrazoma, tako bi moral učinkoviti vodja pokazati managerske sposobnosti, učinkoviti manager pa mora imeti vodstvene sposobnosti (Shahril 2014, 533).

Bush idr. (2007, 6) vodenje in management povzemajo na sledeč način:

- Z vodenjem vplivamo na druge, da bi dosegli želene cilje.
- Management je učinkovit pri ohranjanju trenutne organizacijske ureditve.
- Nagrajujemo tako management kot vodenje in ne pripisujemo nobene posebne vrednosti enemu ali drugemu, ker različne okoliščine in časi zahtevajo raznolike odzive.
- Če želimo, da šole delujejo učinkovito in da dosegajo cilje, moramo vodstvu in upravljanju nameniti enako stopnjo pomembnosti.
- Proces se med seboj razlikujeta, vendar sta oba pomembna.
- Objektivni vidik vodstva, vizija in predanost vodstva, predstavljata izziv sodobnega načina organizacije.

Kotter (2013) trdi, da se vodstvo ob izpolnjevanju nalog, kot sta načrtovanje in oblikovanje proračuna, nanaša na prihodnjo vizijo.

Management se obravnava kot organizacijo in nadzor, vodenje pa kot sposobnost oblikovanja nove smeri in motiviranja deležnikov (Lobascher 2016, 3).

Velik del teorije o izobraževalnem vodenju in managementu izhaja iz poslovnega upravljanja, obstajajo tudi dokazi o izgubi pri prenosu poslovnega managementa in vodenja v izobraževanje (Shahril 2014, 534).

V literaturi se srečujemo z izrazi uprava v vzgojno-izobraževalnem zavodu, vodenje v izobraževanju in management v izobraževanju.

Sergiovanni idr. (1980, po Shahrill 2014, 531) zgoraj omenjene izraze razlaga kot navedeno spodaj:

- z vidika upravljanja se zaposleni na ministrstvih ipd., torej v našem sistemu odločevalci o izobraževalnih politikah, štejejo kot poklicni managerji;
- uprava je bila opredeljena (v svojem upravljavskem smislu) kot umetnost in znanost doseganja organizacijskih ciljev na stroškovno učinkovit način, s čimer bi pridobili zadostno zadovoljstvo učiteljev in potrošnikov, da bi dosegli njihovo nadaljnjo sodelovanje in podporo;
- v nasprotju s tem imajo vodstva šol in vrtcev bolj razširjen koncept o managementu in vodenju, ki je vključeval skrb glede vrednosti ciljev in njihovega vpliva na šolo in družbo;
- strokovnjaki na ministrstvih ipd. predlagajo utilitarno kakovost (tj. katera so najboljše sredstva za doseg zastavljenih ciljev);
- vodstvo šol in vrtcev predlaga normativno kakovost (tj. kako ustrezni so sami cilji);
- verjetno bo manager po poklicu svojo vlogo videl kot nekdo, ki ugotovi, kaj si potrošniki želijo od šol in nekdo, ki temu ustrezno zagotavlja izobraževalne storitve;
- nasprotno se vodja v vrtcu ali šoli zelo skrbno ukvarja z namenom in smerjo delovanja.

Bolam (1999, po Shahrill 2014, 532) pa opredeljuje in razlaga zgoraj navedene izraze na sledeč način:

- izraz uprava v vzgojno-izobraževalnem zavodu je bil uporabljen v širokem, splošnem pomenu, da bi sploh zajemal izobraževalno politiko, vodenje in managerske dejavnosti na vseh ravneh;
- za vodstvo izobraževalnega zavoda je bilo ključno, da je odgovorno za oblikovanje politike in (kjer je to primerno) organizacijsko preobrazbo;
- management v izobraževanju se je nanašalo na izvršilno funkcijo za izvajanje dogovorjene politike;
- predpostavlja, da imajo vodje običajno nekatere upravljavske odgovornosti;
- predpostavlja, da morajo vodje in menedžerji ustrezno upoštevati svoje vodstvene organe in širši kontekst;
- uprava v izobraževanju velja za področje študija, ki ni odvisno samo od ene discipline; raje se opira na več oblik znanja (npr. ekonomske, splošne študije menedžmenta, izobraževanje in usposabljanje ter andragogiko) in vrsto disciplin (predvsem, vendar ne izključno iz družbenih ved, npr. sociologije, politologije, filozofije, zgodovine, prava in psihologije).

Če bi strokovnjake ali profesorje na področju izobraževanja vprašali po vodenju in upravljanju, bi najverjetneje dobili glede vodenja pozitivno razmišljanje, na management pa bi verjetno gledali negativno, navajajo Bush idr. (2007, 3).

Preglednica 1: Primerjava vodenja in upravljanja

Osnovne primerjave	Vodenje	Management
Definicija	Vodstvo pomeni sposobnost vplivanja, motiviranja in omogočanja drugim, da prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije, katere člani so. (Ali in Abdalla 2017, 328).	Management obsega usmerjanje in nadzor skupine ene ali več oseb ali subjektov z namenom usklajevanja in uskladitve te skupine za doseg cilja.
Osebnostni slog	Pogosto jih imenujejo briljantne in vesele, z veliko karizmo. Pa vendar jih pogosto doživljajo tudi kot samotarje in zasebnike. Tveganje jim ni tuje, včasih so tveganja na videz divja in nora. Skoraj vsi voditelji imajo visoko raven domišljije.	Težijo k racionalnosti, pod nadzorom reševanja problemov. Pogosto se osredotočajo na cilje, strukture, osebe in razpoložljivost virov. Osebnosti menedžerjev se nagibajo k vztrajnosti, močni volji, analizi in inteligenci.

se nadaljuje

Osnovne primerjave	Vodenje	Management
Usmerjenost	Usmerjeni k ljudem	Usmerjeni k nalogam
Fokus	Vodilni ljudje	Upravljanje dela
Izidi	Dosežki	Rezultati
Pristop k nalogi	Preprosto si ogledajo težave in oblikujejo nove, kreativne rešitve. S svojo karizmo in zavzetostjo navdušujejo, motivirajo in osredotočajo druge na reševanje problemov in se izpopolnjujejo.	Ustvarijo si strategije, politike in metode za ustvarjanje skupin in idej, ki se združijo za nemoteno delovanje. Opolnomočijo ljudi z zbiranjem njihovih pogledov, vrednot in načel. Menijo, da ta kombinacija zmanjšuje prirojena tveganja in prinaša uspeh.
Pristop k tveganju	Tveganje	Nevarnost tveganja
Vloga pri odločanju	Olajšave	Vpleten
Slogi	Transformacijski, posvetovalni in participativni	Diktatorski, avtoritativni, transakcijski, avtokratski, posvetovalni in demokratični
Moč skozi	Karizma in vpliv	Uradna avtoriteta in položaj
Organizacija	Vodje imajo privrženca	Vodja ima podrejene

Vir: Ali in Abdalla 2017, 328.

2.2.1 *Opredelitev managementa v izobraževanju*

Management kot poslovno funkcijo v izobraževalnih ustanovah sestavljajo direktor, ravnatelj, pomočniki ravnateljev, vodje, ki jih z eno besedo poimenujemo kar vodstvo, ki je odgovorno za politiko v izobraževalni ustanovi, ki pa naj bi bila čimbolj zavzeta za dvig kakovosti storitev, ki jih ponuja izobraževalna ustanova. Načini financiranja, zaposlovanje, marketinška usmerjenost, plačni sistemi ter mnogi predpisi in normativi, so področja, ki jih zajema management (Dolgan 2012, 12). Managerji v nepridobitnih organizacijah skrbijo za poslovanje svoje organizacije, pri čemer skrbijo za čimbolj učinkovito razporejanje javnih sredstev.

Management v izobraževanju je področje študija in prakse, ki se ukvarja z delovanjem izobraževalne dejavnosti (Bush 2011, 1).

Management v izobraževanju kot študij in praksa izhaja iz načel managementa, ki se uporablja v industriji in trgovini, predvsem v ZDA. Za razvoj teorije so v izobraževalna okolja vključevali uporabo industrijskih modelov. Po uveljavitvi izobraževalnega managementa so teoretiki in praktiki začeli z razvijanjem alternativnih modelov, ki so temeljili na opazovanju in izkušnjah v šolah in univerzah. Glavne teorije so bile razvite v izobraževalnem kontekstu ali pa so bile iz industrijskih modelov prilagojene tako, da so ustrezale zahtevam šol in univerz. Management v izobraževanju je pri napredovanju v priznano področje svoje ideje črpal tudi iz drugih območij, a pri tem stal za svojimi teorijami in raziskavami (Bush idr. 2007, 6).

Management v izobraževanju pokriva izvršilno funkcijo za izvajanje dogovorjene politike (Bolam 1999, 194). Pri upravljanju gre za skupek dejavnosti, ki so usmerjene v učinkovito uporabo organizacijskih virov za doseganje zastavljenih ciljev (Bush 2011, 1).

Bush (2011, 2) navaja, da je management v izobraževanju usmerjen k doseganju določenih izobraževalnih ciljev. Čeprav je poudarek na izobraževalnem namenu, to ne pomeni, da so vsi cilji primerni, zlasti, če jih vlada ali drug uradni organ naloži zunaj šole. Poudarja, da je management bistvenega pomena pri doseganju izobraževalnih ciljev, vendar morajo biti ti cilji dogovorjeni s strani šole in skupnosti. Če bi se managerji preprosto osredotočili le na izvajanje zunanjih pobud, bi s tem tvegali, da postanejo »managerialisti«. Za uspešen management šole je potrebna jasna povezava med cilji, strategijo in operativnim managementom.

Bush idr. (2007, 6) o konceptu managementa pravijo, da se le-ta prekriva z dvema podobnima izrazoma, vodstvom in administracijo. Management se uporablja v Veliki Britaniji, Evropi in Afriki, medtem ko se uprava in administracija prednostno uporabljata v ZDA, Kanadi in Avstraliji.

Bush (2008b, 2) je v svoji knjigi z naslovom *Leadership and Management Development in Education* zapisal, da Newman in Clark pravita, da vodstvo nima nobenih lastnih ciljev ali vrednot. Prizadevanje za učinkovitost je morda poslanstvo oz. izjava vodstva, vendar je to učinkovitost pri doseganju ciljev, ki jih določajo drugi.

Peligro (2019) pravi, da managerji, vzdržujejo *status quo*, ustrezajo uveljavljenim statusom in standardom, upravljajo stvari znotraj in okoli meja, ki so bile postavljene, organizirajo in usmerjajo pa znotraj teh meja, da dosežejo želeni rezultat.

To je morda vseeno malce poenostavljen pogled na management na splošno, še posebej pa za izobraževalne zavode. Z managementom želimo doseči optimalno izvedbo kurikuluma, vzpostavitev povezovanja med učitelji, spodbuditi delo z ljudmi ter sodelovanja s starši in okoljem ter nenazadnje tudi uresničevanje vizije (Koren 1999, 12).

Pojma management in vodenje sta različna, navaja Bush (2011, 10), a vendar sta oba pomembna. Meni, da organizacije, ki so preveč upravljalne, vendar pod vodstvom, sčasoma izgubijo svoj namen, slabo vodene organizacije z močnim karizmatičnim voditeljem pa se lahko začasno dvignejo, a se tudi kmalu zrušijo.

Kot pravi Bush (2008a, 272), je leta Cuban zapisal eno najbolj jasnih razlik med vodenjem in managementom. Vodenje povezuje s spremembami, medtem ko management obravnava kot vzdrževalno dejavnost.

Če se management nanaša na poslovanje organizacije, vodenje (v širšem smislu) zajema komuniciranje, motiviranje, kadrovanje ter vodenje (v ožjem smislu), ki pomeni vplivanje na obnašanje, delovanje posameznika ali skupine ter usklajevanje delovanja k ciljem (Rozman,

Kovač in Koletnik 1993, 196–197).

Management v izobraževanju delimo na šest modelov, ki do deležni velikih pozornosti in so bili predmet mnogih raziskav, Bush idr. (2007, 9) v svojem delu navajajo naslednjih šest modelov:

- Formalni model: Gre za model, kjer managerji v organizaciji s hierarhičnim sistemom uporabljajo racionalna sredstva, da bi sledili dogovorjenim ciljem. Vodje v tem modelu managementa v izobraževanju pa imajo pooblastila in so odgovorni organom, ki financirajo dejavnost organizacije (Bush idr. 2007, 9).
- Kolegialni model: Pri tem modelu je poudarek na delitvi moči in odločanja med nekaterimi oziroma vsemi člani organizacije. V organizaciji s takim modelom izobraževanja se predpostavlja, da vse odločitve sprejemajo skozi razprave, ki vodijo do soglasja (Bush idr. 2007, 9).
- Politični model: Košmrlj in Trunk Širca (2010, 98) politični model opisujeta kot model, v katerem se odloča prek pogajanj in sklepanj kompromisov in v katerem v organizaciji nimajo vsi enake moči, vpliva in dostopa do resursov, istočasno pa so interesi zelo razpršeni.
- Subjektivni model: Osredotočajo se na posameznike v organizaciji in ne na celotno organizacijo oziroma njene enote. Vsaka oseba ima subjektivno in selektivno percepcijo organizacije. V teh modelih gre za predvidevanje, da so organizacije stvaritev ljudi znotraj njih (Bush idr. 2007, 9).
- Model dvoumnosti: Je model, v katerem je v organizaciji prisotna negotovost in nepredvidljivost. Cilji v takih organizacijah so problematični, organizacije pa imajo težave pri določanju prednostnih nalog. Oblikovane so skupine, ki so med seboj in z organizacijo ohlapno povezane, odločitve pa se prejemajo v formalnih in neuradnih okoliščinah (Bush idr. 2007, 9).
- Kulturni model: Gre za model, pri katerem so poudarjeni neformalni vidiki organizacije. Osredotočajo se na vrednote, prepričanja in norme posameznikov in na to, kako individualna zaznavanja združiti v skupna (Bush idr. 2007, 9).

Ali in Abdalla (2017, 326) management v izobraževanju predstavljata kot uporabno področje menedžmenta. Iz tega lahko sklepamo, da se izobraževanje nanaša na uporabo teorije in prakse upravljanja na področju izobraževanja ali izobraževalnih institucij. Uprava v vzgojno-izobraževalnem zavodu skrbi za pridobivanje in dodeljevanje sredstev za doseganje vnaprej določenih izobraževalnih ciljev.

Tako kot management je tudi management v izobraževanju sestavljen iz petih funkcij, in sicer:

- načrtovanje,
- organiziranje,
- usmerjanje,
- koordinacija,

- nadzor in ocena.

Ali in Abdalla (2017, 326) navajata, da ima management izobraževanja tri glavna področja študija, in sicer:

- Človeški viri - prek študentov, izobraževalnega osebja ter deležnikov in skupnosti kot uporabnika izobraževalnih storitev.
- Učni viri - kot so orodja s pomočjo načrtovanja, ki se uporabljajo kot medij ali učni načrt.
- Ustanova in finančni viri - kot podporni dejavniki, ki omogočajo dobro izobraževanje.

2.2.2 Opredelitev vodenja v izobraževanju

Kot povsod drugod je tudi vodenje v vzgoji in izobraževanju sestavni del managementa, a se v zadnjem času vedno bolj pojavlja kot samostojna funkcija. Od sredine devetdesetih let prejšnjega stoletja je vodenje v izobraževanju postalo ključni koncept pri delu povezanem z razvojem politike in prakse v izobraževalnih sistemih in organizacijah (Bennett, Crawford in Cartwright 2003, ix). Vodenje je ključna dejavnost ravnatelja v vzgoji in izobraževanju in je eden od dejavnikov, ki vpliva na uspešnost organizacije. Pomembno je predvsem, kako se vodenje kaže, kako uspešno je vodenje in kakšno vodenje je za posamezno organizacijo najbolj primerno. Za vodje je značilno, da so vplivni, da imajo poleg številnih pristojnosti in odgovornosti tudi veliko moči in tako lahko sprožijo procese spreminjanja (Gričar 2018, 6).

Po definiciji je vodenje v izobraževanju proces pri katerem vodstveni delavci vplivajo na zaposlene z željo po tem, da bi zaposleni dosegali določene cilje.

Ali in Abdalla (2017, 328) navajata, da je jedro vodenja v tem, da si človek oz. ljudje prizadevajo doseči nekaj izjemnega. Vodenje je proces vpliva, ki vodi k izpolnjevanju zastavljenih ciljev. Vključuje motiviranje in podporo drugim za celotno vizijo šole, katere temelji so zgrajeni na jasnih osebnih in poklicnih vrednotah.

Rozman (2008, 23) pravi, da je glavna naloga vodij v vzgoji in izobraževanju, da zagotavljajo dobre in še boljše učne razmere, kamor štejemo učenje učencev, učiteljev in tudi šole, kot učeče se skupnosti. Pri svojem delu se vodje v vzgoji in izobraževanju vsakodnevno srečujejo z interesi več strani, in sicer učencev kot koristnikov storitev ter njihovih staršev kot posrednih koristnikov storitev, učiteljev ter tudi lokalne skupnosti.

Vodenje v izobraževanju in področje delovanja vodje je dosti širše, kot vodenje na drugih področjih, zato praviloma vključuje tudi otroke, učitelje ter tudi starše in širšo skupnost (Ribbins in Gunter 2002, 372; Rozman 2008, 23).

"Z vodenjem vplivamo na dejanja drugih pri doseganju zastavljenih ciljev. Vodje so ljudje, ki oblikujejo cilje ter motivirajo ljudi k doseganju le-teh. S spremembami začnejo pogosto zaradi želje po doseganju obstoječih in novih ciljev. Vodenje zahteva veliko iznajdljivosti, energije in

spretnosti." (Bush 200b, 3)

Bush (2008a, 278) vodenje opredeljuje kot:

- Osrednji koncept vpliva in ne avtoritete. Oba sta sicer dimenziji moči, vendar slednja teži k formalnim položajem, kot je ravnatelj, medtem, ko bi prvo lahko opravljal vsakdo na šoli ali fakulteti. V tem smislu je vodenje neodvisno od avtoritete, medtem ko je management neposredno povezan z njo.
- Postopek je nameren. Vodja želi uveljaviti vpliv zato, da bi dosegel določene namene.
- Vpliv lahko izvajajo skupine kot tudi posamezniki.

Pri vodenju je vodstvo čedalje bolj povezano z vrednotami, zato se od njih pričakuje, da bodo jasno opredelili svoje ukrepe, osebne in poklicne vrednote.

Vodenje v izobraževanju opredeljujejo tudi kot pojav prevzemanja pobud za olajšanje pogojev izvajanja sprememb v poučevanju in učenju.

Ali in Abdalla (2017, 328) opisujeta vodenje v izobraževanju kot širok koncept, katerega namen je, "izgradnja učeče se skupnosti": vzpostavljanje zmogljivosti učiteljev in drugih v šolah, da lahko tej skupnosti zagotavljajo kar najbolj kakovostne učne programe. V izobraževalnem okviru voditelji navdihujejo celoten sistem tako, da učinkovito vplivajo na vedenje, misli in občutke tistih, ki v njem delujejo in zagotavljajo svojo vizijo z ustvarjanjem strateške poravnave celotnega sistema (Peretomode 1991, po Monga 2015, 6).

Z zgornjo navedbo pa se ne strinja Davies (2005, po Shahril 2014, 534), ki pravi, da:

- Vodenje pomeni določanje smeri in navdih za druge, da se šola poda v novo in izboljšano stanje, management pa skrbi za učinkovito delovanje v trenutnih okoliščinah in za načrtovanje šole na kratek rok.
- Vodenje ni poreklo enega posameznika, ampak skupine ljudi, ki v šoli zagotavlja vodenje in s tem drugim nudi podporo in navdih za doseganje najboljšega za otroke v njihovi oskrbi.
- Vodenje ni izolirano, ampak je postavljeno v okviru organizacij in širše družbe.

Vodstvo v šolah je v rokah ravnatelja in drugih oseb, ki jim ravnatelj zaupa opravljanje svojih nalog. Lahko bi rekli, da je v rokah skupine ljudi, ki skušajo zagotavljati vodenje in podporo ostalim članom skupnosti, v tem primeru ostalim zaposlenim v šoli, da bi dosegli izboljšanja, ki bi pomenila najboljše za udeležence izobraževanja. Vsi vodje se skozi proces svojega vodenja srečujejo z mnogimi težavami, ovirami in izzivi, ki jih morajo prebroditi, če želijo doseči oz. obdržati zastavljene cilje in dosežke podjetja.

Vodje v izobraževanju (ravnatelji) si zastavijo cilje in po potrebi novo smer, izzivajo *status quo*. So vizionarji, ostajajo na prvih linijah, vodijo ekipo, motivirajo ljudi k doseganju ciljev, pravi Peligro (2019). Vodje v izobraževanju torej strmijo k spremembam, za uspešnost sprememb pa je pomembno poznavanje teorije in prakse učinkovitega vodenja.

Ali in Abdalla (2017, 328) govorita o treh ciljnih vodenja v izobraževanju:

1. Usposobiti bodočega učitelja / mentorja / inštruktorja za izvajanje strateškega vodenja, ki promovira vizijo, poslanstvo, vrednote, prepričanja in cilje institucij / šol 21. stoletja.
2. Zagotoviti bodočemu učitelju / mentorju / inštruktorju znanje o najboljših inštrukcijskih in šolskih praksah, ki povzročajo odgovorno okolje in visoke standarde za vse učence.
3. Zagotoviti program študija, ki bo izboljšal razumevanje bodočega učitelja / mentorja / inštruktorja o vlogi, ki jo kultura institucije prispeva k uspešnosti zavodov, učenju študentov in doseganju skupnih ciljev.

Monga (2015, 6) pa v svojem članku predstavlja naloge vodij, in sicer:

- Delo z vsemi v organizaciji motivira ljudi tako, da jim pomaga, da se poistovetijo z nalogo in ciljem, namesto da bi jih nagrajeval ali kaznoval. Voditelji navdihujejo in krepijo moč ljudi; vlečejo, namesto da potiskajo.
- Ustvarja zaupanje s svojimi pristojnostmi, integriteto in skladnostjo med povedanim in storjenim.
- Vzdržuje okolje pri delu, opredeljuje poslanstvo, modelira vedenje in izraža skupne cilje organizacije.
- Zaznavajo in obravnavajo "neuspeh" drugače - sprejemajo napako in se zavežejo, da se iz nje učijo.
- Zagotavlja zdravo in močno okolje za delovno silo, da ustvari zavezanost ter občutek pripadnosti organizaciji.
- Spodbuja mrežni ali sploščeni hierarhični model - bolj centraliziran model, kjer so ključne besede priznavanje, ustvarjanje in opolnomočenje.

Za bistven sestavni del učinkovitega vodenja v vzgoji in izobraževanju se vedno bolj šteje vizija. Skrb zbujajoče vprašanje pa je, ali lahko ravnatelji, glede na to, da je lastnik javnih izobraževalnih ustanov država, sami razvijejo vizijo in s tem povezane cilje.

Moč in avtoriteta sta pri voditeljih vedno dobrodošli, vodja mora imeti vizijo in močan značaj, da lahko vpliva na zaposlene.

"Učinkovito vodstvo" je po besedah Ali in Abdalla (2017, 328) izraz, ki se nanaša na sposobnost uspešnega vključevanja in razširitve razpoložljivih virov znotraj notranjega in zunanjega okolja za doseganje organizacijskih ali družbenih ciljev.

2.3 Zadovoljstvo in kakovost

Pri kakovosti in zadovoljstvu gre za različna pojma, ki pa sta tesno povezana, saj je zadovoljstvo del kakovosti storitev. Kljub temu, da sta omenjena pojma tesno povezana, se različni avtorji zavedajo razlik med njima. Razlike se pokažejo na ravni recepcije izkušenj v povezavi s storitvijo, na ravni pričakovanja, stopnji učinkovitosti ter medsebojni vzdržnosti v odnosu

uporabnika in ponudnika storitve (Snoj in Mumel 2001, 134–135). Uporabnik kakovost zazna racionalno, medtem ko se na zadovoljstvo odzove čustveno. Kakovost storitev je težje merljiva kot kakovost izdelkov, saj so značilnosti storitev bistveno drugačne kot značilnosti izdelkov. Ko govorimo o kakovosti storitve, govorimo o dolgoročnem in bolj splošnem merjenju izvedbe, ko pa govorimo o zadovoljstvu, moramo vedeti, da gre za kratkoročno oceno določene storitve.

Oliver (2010, 6) navaja, da zadovoljstvo izhaja iz latinskih besed *satis* (dovolj) in *facio* (narediti). Trnavčević idr. (2008, 10) pravijo, da je zadovoljstvo težko raziskovati, saj ga je potrebno definirati ter nato definicijo operacionalizirati in potem primerjati empirične rezultate, kar pa ni lahko, saj obstaja mnogo definicij.

Giese in Cote (2000, 2) opredeljujeta zadovoljstvo kot povzetek čustvenih odzivov z različno intenzivnostjo, s časovno določeno točko določitve in omejenim trajanjem, usmerjeno v osrednje vidike pridobivanja in / ali potrošnje izdelkov.

Giese in Cote (2000, 1) pravita, da literatura vsebuje pomembne razlike v definiciji zadovoljstva in da je zadovoljstvo slabo opredeljeno in zanj ni enotne definicije. Po njunem mnenju imajo vse definicije nekaj skupnih sestavin, in sicer:

- zadovoljstvo odjemalcev je odziv oziroma 'odgovor' (emocionalni ali kognitivni);
- odziv se navezuje na nek določen fokus (pričakovanje, izdelek, nakupovalna izkušnja itd.);
- odziv se zgodi po določenem času (po nakupu; po izbiri, ki temelji na akumuliranih izkušnjah ipd.).

Kotler (1998, 40) zadovoljstvo definira kot "stopnjo porabnikovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem izdelka in osebnimi pričakovanji."

Skupek lastnosti in značilnosti izdelka oz. storitve, ki imajo vpliv na sposobnost zadovoljitve izražene ali naznačene potrebe, je definicija kakovosti, ki jo je podalo Ameriško združenje za nadzor in kakovost (Kotler 1998, 40).

Snoj in Iršič (2017, 136) zadovoljstvo predstavljata kot enega izmed temeljnih konceptov v managementu. Gre za merilo, ki je ključno pri uspešnosti in učinkovitosti podjetij. V svojem delu predstavljata dve najpogosteje uporabljeni teoriji zadovoljstva, in sicer:

- Teorija delovanja (angl. *performance theory*), kjer gre za čustveno reakcijo, ki se nanaša na nakup in uporabo izdelka, na odnos s prodajalcem ali podjetjem.
- Teorija delovanja, ki izhaja iz vedenjskega pristopa zadovoljstvo odjemalcev predstavlja kot neposredno funkcijo delovanja izdelka oz. njegovih sestavin. Po tej teoriji gre za zadovoljstvo kot reakcijo na objektivni zunanji dražljaj. Zadovoljstvo je čustvena reakcija, ki se pojavi po nakupu in uporabi izdelka. Gre za sestavljen proces, z vključenimi kognitivnimi in afektivnimi človeškimi procesi ter drugimi psihološkimi in fiziološkimi vplivi.
- Teorija (ne)potrditve (angl. *expectancy disconfirmation theory*), kjer je zadovoljstvo

posledica potrditve pričakovanj stranke (pozitivna diskonfirmacija, kjer so rezultat pozitivni občutki. Posledica ne potrditve (negativna diskonfirmacija) pričakovanj stranke pa je nezadovoljstvo, kjer so rezultati ob neizpolnitvi pričakovanj negativni občutki.

Kotler in Armstrong (2006, 13) pravita, da gre pri zadovoljstvu za stopnjo človekovega počutja, ki se pojavi kot posledica primerjave med zaznanimi lastnostmi izdelka in odjemalčevimi pričakovanji.

Zadovoljstvo porabnikov lahko merimo z različnimi metodami, pravi Kotler (1998, 41–42), in sicer s:

- sistemom pritožb in pohval,
- anketami o zadovoljstvu porabnikov,
- namišljenim nakupovanjem,
- analizo zadovoljstva kupcev.

Merjenje zadovoljstva zaposlenih lahko merimo z anketami o zadovoljstvu zaposlenih, intervjuji, kombinacijo intervjuja in vprašalnika, lestvico obrazov.

Zadovoljstvo vključuje več faz od izrazitega nezadovoljstva pa vse tja do izrazitega zadovoljstva in bi ga zato morali razumeti kot koncept, pravijo Trnavčevič idr. (2008, 16). Za organizacijo oz. ponudnika pa so pomembne tri stopnje zadovoljstva, in sicer:

- izdelek ni zadovoljil odjemalca – odjemalec bo nezadovoljen,
- izdelek je zadovoljil odjemalca – odjemalec bo zadovoljen,
- izdelek je presegel pričakovanja odjemalca – odjemalec bo zelo zadovoljen oziroma celo navdušen.

Odjemalec izdelkov s tako imenovanim čustvenim (emotivnim) in racionalnim (kognitivnim) vrednotenjem izkazuje zadovoljstvo z izdelkom (Trnavčevič idr. 2008, 18). Odjemalec s presojo o tem, ali je izdelek oz. storitev dosegla namen ali ne, izkazuje zadovoljstvo (Oliver 2010, 8).

Zanimanje posloводства za zadovoljstvo, nagrajevanje zaposlenih, analiza ključnih dejavnikov zadovoljstva, ugotavljanje vpliva na dobiček, uporabnost kot osnova za napoved in dodatno merilo uspešnosti, vse to so eni izmed najpogostejši razlog zaradi katerih se organizacije odločajo za merjenje zadovoljstva (Trnavčevič idr. 2008, 24).

Merjenje zadovoljstva je pomemben proces, saj z njim pridobimo informacije o zadovoljstvu strank, hkrati pa ima lahko tudi komunikacijsko vlogo. S pridobivanjem informacij o zadovoljstvu strank, ki so eden izmed najpomembnejših signalov glede zadovoljstva, nam je omogočeno hitro ukrepanje (spreminjanje, inoviranje, opuščanje izdelkov...). Nezadovoljstvo strank lahko privede do kratkoročnih posledic, kot so pritožbe in ne(nakupovanje) ali do dolgoročnih posledic, kjer lahko podjetje stranke tudi izgubi, upade mu dobiček, rentabilnost,

spremeni se ugled podjetja, prihaja do konfliktov, pritožb strank itd. (Snoj in Iršič 2017, 137). Hkrati pa Snoj in Iršič (2017, 137) za komunikacijsko vlogo merjenja zadovoljstva strank pravita, da se le-ta kaže kot informacija, da podjetje resnično zanima zadovoljstvo strank in njihovih občutkov, s čimer skrb za merjenje zadovoljstva strank pozitivno odseva znotraj kolektiva podjetja in drugih zainteresiranih v širši skupnosti.

Za področje vzgoje in izobraževanja je še 20 let nazaj ugotavljanje zadovoljstva predstavljalo velike težave, saj so šole šele takrat začele posvečati pozornost zadovoljstvu ciljnih javnosti šole, to so učenci, starši, učitelji (kot notranja javnost) in drugi (Trnavčevič idr. 2008, 10). Sedaj pa je vprašanje zadovoljstva že bolj izpostavljeno in tudi ugotavljanje le-tega je naloga vzgojno-izobraževalnih organizacij.

Pri opredelitvi ocenjevanja zadovoljstva staršev se v vzgoji in izobraževanju srečujemo z naslednjimi posebnostmi (Antič, Trnavčevič in Jerman 2011, 24–25):

- Pričakovanja staršev do vrtca so po lastnih izkušnjah z nekaterimi razsežnostmi programa vrtca bolj, z drugimi pa manj povezana in se spreminjajo s starostno stopnjo otrok.
- Otroci navadno ostanejo v istem vrtcu od prvega do šestega leta, pri tem se program spreminja, predvsem z razvojnega vidika otrok.
- V tem dolgotrajnem odnosu se spreminjajo tudi starši z vidika pričakovanj in zaupanja v institucijo kot celoto, v posameznega strokovnjaka in v vodstvo vrtca.
- Oblikujejo se različne povezave med starši, znotraj katerih in kot posledica njihove povezanosti nastaja zadovoljstvo.
- Starši so aktivno vključeni v vzgojni proces, so sooblikovalci in v času spreminjajo svoja pričakovanja.

Pomembno vlogo pri zadovoljstvu ima tudi kakovost, ki pa jo lahko merimo na različne načine. Prvi način je merjenje kakovosti po standardih, drugo pa je merjenje pričakovane in zaznane kakovosti. Pri prvem načinu kakovost opredelimo, jo operacionaliziramo s standardiziranimi kazalniki in jo na ta način lahko merimo, medtem ko pri drugem kakovost zaznamo in jo pogosto dojemamo kot subjektivno zaznano zadovoljstvo posameznika oz. odjemalca (Trnavčevič idr. 2008, 9). Razlika med pričakovano vrednostjo izdelka in dejansko zaznano vrednostjo ob nakupu ali porabi nam služi za merjenje zadovoljstva odjemalcev (Snoj 1998, 29).

Za merjenje kakovosti materialnih izdelkov obstajajo številna objektivna in tehnična merila, nasprotno pa je zaznavanje kakovosti storitev bolj subjektivno. Še posebej velja to za področje vzgoje in izobraževanja in še dodatno za predšolsko vzgojo, pri katerih so (mladi) starši čustveno vpleteni, obstaja pa tudi zelo veliko različnih, tudi nasprotujočih si vzgojnih modelov in teorij. Vzgoja se dotika tudi svetovnega nazora staršev. V primeru izobraževanja je najbolj primeren način vrednotenja kakovosti samevalvacija, ki je ena izmed delovnih nalog ravnatelja (49. člen ZOFVI, Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D, 47/15, 46/16,

49/16 – popr. in 25/17 – ZVaj).

Ameriško združenje za kakovost (ASQ 2020b) definira kakovost kot "subjektivni izraz, za katerega ima vsaka oseba ali sektor svojo definicijo." Kakovost ima lahko pri tehnični uporabi dva pomena:

- lastnosti izdelka ali storitve, ki temeljijo na njegovi zmožnosti zadovoljevanja navedenih ali implicitnih potreb;
- izdelek ali storitev brez pomanjkljivosti.

ASQ na svoji spletni strani navaja, da kakovost po besedah Josepha Jurana pomeni "primernost za uporabo"; po Filipu Crosbyju pa pomeni "skladnost z zahtevami" (ASQ 2020a).

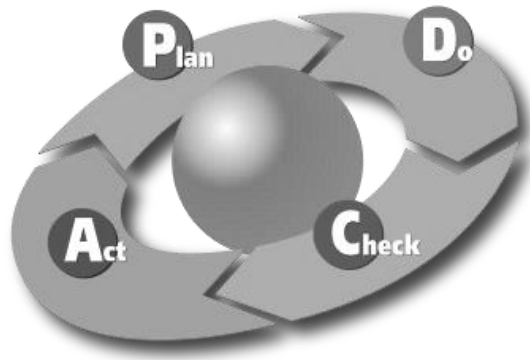
Po ISO standardu je kakovost definirana kot doseganje lastnosti izdelkov ali storitev, ki jih kupec pričakuje (Potočnik idr. 1996, 15). Kljub mnogim definicijam pa o kakovosti na koncu vedno odloča kupec/uporabnik.

S kakovostjo se ukvarja veliko različnih avtorjev, med najbolj znanimi avtorji, ki jih lahko poimenujemo tudi guruji kakovosti, pa so:

William Edwards Deming (1900–1993), ameriški fizik in statistik (Logothetis 1992, 26).

Njegova filozofija temelji na štirih glavnih metodah:

- Demingov krog ali PDCA krog



Slika 3: Demingov krog (PDCA krog)

Vir: Jus 2018.

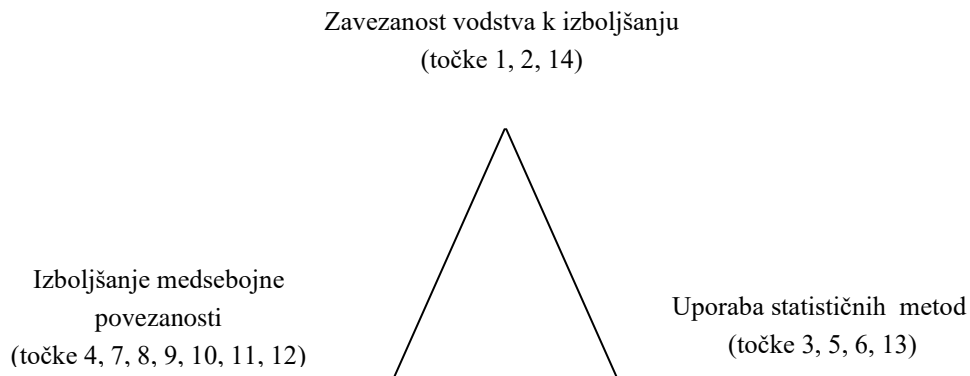
- 14. načel preoblikovanja

Njegov sistem zajema 14 točk, ki naj bi jih podjetje, v kolikor želi izboljšati svojo kakovost, sprejelo v celoti (Krüger 2001, 146–155; Ross in Perry 1999, 6–7; Rusjan 1999, 296):

1. Nenehna težnja po izboljšavah produktivnosti in storitev, s čimer bomo zagotovili konkurenčnost in obstoj podjetja.

2. Sprejem nove filozofije – podjetje se ne sme zadovoljiti z obstoječim številom napak, slabim materialom, slabim končnim izdelkom, slabim in neizobraženim kadrom. Napake in pomanjkljivosti morajo postati nedopustne.
3. Prekiniti je treba odvisnost od masovne kontrole – inšpekcije. Kakovost mora biti v sistemu vgrajena že od začetka. Vmesno pregledovanje in s tem odkritih napak ni več možno odpraviti. Treba je preprečiti napake, namesto da jih zaznavamo.
4. Končati je treba slabo prakso izbire dobaviteljev. Dobaviteljev ne bi smeli izbirati glede na ceno, saj manjši stroški niso nujno najboljši. Kupovati je treba od dobaviteljev, ki temeljijo na kakovosti, kar pa se lahko oceni s statističnimi orodji.
5. Prepoznavati težave in si prizadevati za stalne izboljšave. Vodstvo mora nenehno delati na izboljšavah sistema. Kakovost je treba izboljšati prav na vseh področjih v podjetju (nabava, načrtovanje, računovodstvo, prodaja, ...).
6. Sprejeti sodobne metode usposabljanja na delovnem mestu. Usposabljanje se začne pri vodstvu, s čimer se daje zgled ostalim.
7. Spremeniti fokus iz proizvodnje števil (količine) na kakovost. Osredotočenost mora biti na kakovosti in ne na količini proizvodnje, ker slednja vodi do slabih rezultatov (več izgube, slabši izdelki, večji stroški).
8. Odpraviti strah – za doseganje kakovosti se morajo zaposleni počutiti varne. Vodstvo v podjetju mora vzpostaviti klimo, kjer delavci ne bodo imeli strahu pred postavljanjem vprašanj, poročanjem o težavah ali dajanjem predlogov.
9. Odstraniti ovire med oddelki in posamezniki. Posameznik v podjetju mora znati delovati kot del tima, da lahko predvidi probleme še predno se pojavijo oziroma jih zna reševati, če do njih pride. Tekmovalnost je treba zamenjati s sodelovanjem.
10. Ukinitvev uporabe opozorilnih plakatov in sloganov. Z uporabo teh plakatov in sloganov naredimo več škode kot koristi, saj pri zaposlenih to povzroča slabo produktivnost in kakovost. Zaposlenim je treba ponuditi metode, ki jim bodo koristile na poti doseganja boljših rezultatov.
11. Treba se je izogibati normam. Norme poudarjajo kvantiteto in dajejo kakovosti manjši pomen. Z njimi se obseg proizvodnje res poveča, a se s tem izgubi tudi kvaliteta, česar posledica je slaba kakovost izdelka/storitve in s tem nezadovoljstvo kupcev/uporabnikov.
12. Odstranitev ovir med delavci za povečanje produktivnosti. Vodstvo mora poskrbeti, da bo v podjetju potekal pravilen nadzor, da se bo delo opravljalo s kakovostnim materialom in ustrezno opremo. Samo tako bodo lahko delavci svoje delo opravljali, kot si to želi posameznik in podjetje.
13. Vzpostavitev aktivnega programa izobraževanja in usposabljanja. Izobraževanje na delovnem mestu je odločilnega pomena, saj se zahteve na trgu spreminjajo. Kljub temu, da je v podjetju zaposlen dober kader je treba poskrbeti, da se jim omogoči razvijanje sposobnosti in pridobivanje novih znanj, povezanih z delovnim mestom.
14. Vodstvo podjetja je treba organizirati tako, da bo izpolnjevalo vseh zgoraj navedenih 13 točk.

Zgoraj našteje točke so sestavni del treh temeljnih načel znanega Demingovega trikotnika.



Slika 4: Demingov trikotnik

Vir: Shrinivas Desai 2018.

- Akcijski načrt v sedmih točkah
- Statistični nadzor procesov

Joseph M. Juran

K celovitemu obvladovanju kakovosti (TQM) je poleg Deminga največ prispeval Joseph M. Juran (1904–2008) navajajo na spletni strani ASQ (2020a). Na omenjeni spletni ASQ (2020a) so navedli, da je v poznih 40. letih začel razvijati svoj tečaj Management kakovosti, ki ga je poučeval v več kot 40 državah po svetu. Bil je avtor veliko knjig o kakovosti, v katerih pa je vedno poudarjal vlogo vodenja pri kakovosti.

Njegova filozofija kakovosti se glasi: "Kakovost se ne zgodi po naključju; to je treba načrtovati" (Rumane 2017, 42).

V svojem delu Rumane (2017, 42–43) navaja, da je Juran o kakovosti razmišljal kot o operativnih okvirjih treh procesov, ki so znani pod imenom Juranova trilogija kakovosti:

1. načrtovanje kakovosti,
2. nadzor kakovosti,
3. izboljšanje kakovosti.

Juranov pristop h kakovosti temelji na sodelovanju zaposlenih v vseh fazah projekta. Njegova filozofija in pristopi od vodij zahtevajo, da poslušajo zaposlene in jim pomagajo pri izboljšanju procesov in sistemov.

Philip Crosby

Poslovnež in avtor, ki je s svojimi deli prispeval k praksam upravljanja kakovosti. Je avtor knjige Kakovost je brezplačna. Znan je predvsem po svojih štirih absolutih kakovosti (Crosby

1991, 58; Ross in Perry 1999, 8):

- Da je nekaj dobro, še ne pomeni, da je kakovostno, saj gre pri kakovosti za skladnost z zahtevami.
- Kakovosti ni moč dosegati z ocenjevanjem, ampak s preprečevanjem.
- Pri kakovosti je norma, ki si jo moramo postaviti "nič napak", ne smemo pa se zadovoljiti s sprejemljivimi ravnmi kakovosti.
- Indeksi niso merilo kakovosti, le-to merimo s ceno neskladnosti z zahtevami.

Njegova glavna metoda pa je 14. stopenjski program kakovosti (Rumane 2017, 31):

Preglednica 2: Crosbyjev 14 stopenjski program kakovosti

Korak	Opis programa kakovosti
Korak 1	Vzpostavitev zaveze vodstva
Korak 2	Oblikovanje skupin za izboljšanje kakovosti
Korak 3	Vzpostavitev meritev kakovosti
Korak 4	Ocenitev stroškov kakovosti
Korak 5	Ozaveščanje o kakovosti
Korak 6	Okrepitev odpravljanja težav
Korak 7	Načrtovanje ničelnih napak
Korak 8	Usposabljanje vodstva
Korak 9	Pridružitve dnevu nič napak
Korak 10	Določitev ciljev za izboljšanje
Korak 11	Poročanje o ovirah
Korak 12	Priznanje deležnikov
Korak 13	Ustanovitev svetov kakovosti
Korak 14	Narediti vse znova

Vir: Rumane 2017, 31.

Zgoraj predstavljeni guruji kakovosti pa niso edini. Poleg njih je treba omeniti še Ishikawo, Feigenbauma, Oahlanda, Shingo in Taguchija (Quality Gurus 2020).

Vsako stvar, ki obstaja, je mogoče na tak ali drugačen način meriti (Marjanovič Umek idr. 2002, 32). Tako je tudi v vrtcih, kjer kakovost merijo na podlagi smernic, ki jih določajo zakoni in predpisi, ki so podlaga za delovanje vzgojno-izobraževalnih zavodov.

Zakon o vrtcih, Kurikulum za vrtce (Bahovec idr. 1999) ter Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju (Krek in Metljak 2011) so zakoni in predpisi, po katerih se ravna vzgojno-izobraževalni zavodi in s katerimi so določene smernice o kakovosti v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Nanašajo se predvsem na kakovost s področja boljšega vrtca, ustreznosti vrtca ter kakovosti strokovnega kadra.

Po Krek in Metljak (2011, 15) ima vsak, otrok, mladostnik ali odrasel v Sloveniji, pravico do kakovostne vzgoje in izobraževanja. S tem načelom se vzgajajo avtonomni in razsodni

posamezniki.

Kakovost temelji na zadovoljevanju temeljnih potreb kot so varnost, sprejetost, sodelovanje, samospoštovanje itd., ki jih mora zagotavljati vzgojno-izobraževalni zavod.

Kakovost v vzgojno-izobraževalnih zavodih je 'orodje' za zagotavljanje doseganja ciljev in eden izmed splošnih ciljev vzgoje in izobraževanja. Kakovost se zagotavlja z ustreznim kadrom, prostorskimi pogoji, pravilnimi finančnimi vlaganji, avtonomijo vzgojno-izobraževalnih zavodov in strokovnega kadra, upoštevanjem sodobnega spoznanja o poučevanju in učenju, zagotavljanjem raznovrstnosti in enakovrednosti znanstvenih disciplin ter sprotne dopolnjevanju mreže javnih in zasebnih vzgojno-izobraževalnih zavodov na celotnem področju vzgojno-izobraževalnega sistema (Krek in Metljak 2011, 16).

Krek in Metljak (2011, 18–27) pa navajata tudi strateške cilje povezane s kakovostjo:

- doseganje kakovostne splošne izobrazbe (pogoj v sodobni družbi; posameznik potrebuje trdno vseživljenjsko osnovo, da bo lahko sledil hitro spreminjajočim se okoliščinam sodobnih družb),
- kakovost znanja, ki omogoča doseganje odličnosti (cilj – zagotavljanje mednarodno primerljive izobrazbe),
- celovito doseganje kakovostnega znanja in izobraženosti vseh razsežnosti (cilj na ravni države, da se v mednarodnih raziskavah uvrščamo k vrhu; podpora strokovnega kadra učencem, ki jih vodi k oblikovanju samostojne in odgovorne osebnosti),
- usvajanje znanj v informacijski družbi (razvoj informacijske tehnologije, dostop do podatkov prek svetovnega spleta).

Med leti 2008 in 2004 je bil izveden projekt Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja ter zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (KVIZ), ki je bil sofinanciran s strani Evropskih strukturnih skladov in Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport (Šola za ravnatelje b. l.b). Projekt je vodila Šola za ravnatelje, njegov namen pa je bilo v vzgojno-izobraževalne ustanove uvesti sistem za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s pomočjo samoevalvacije, zunanje evalvacije in ostalih kazalnikov kakovosti. Šlo je za večji projekt, pri katerem so sodelovali domači in tuji strokovnjaki, zunanji evalvatorji in administrativni sodelavci, ki jih je bilo skupaj prek 200.

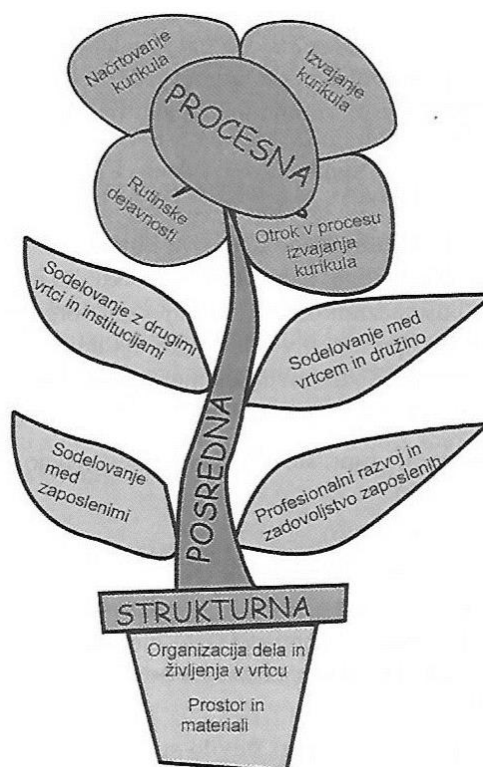
V okviru zgoraj omenjenega projekta je bilo izvedeno usposabljanje z naslovom Samoevalvacija v vrtcih in šolah, delavnice s področja izboljšav in samoevalvacije. V okviru projekta je bilo pripravljeno tudi poročilo za pripravo samoevalvacijskega poročila in oblikovan protokol za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo (Šola za ravnatelje b. l.b).

Projekt je vključeval področja kakovosti za učenje in poučevanje, profesionalni razvoj strokovnih delavcev in ravnateljev ter vodenje v šoli (Šola za ravnatelje b. l.b).

Kakovost je v literaturi v večini primerov opredeljena, kot jo prikazuje tudi Marjanovič Umek idr. (2002, 40–41), in sicer v treh ravneh kakovosti v vrtcu:

- **Strukturna:** Pri strukturni kakovosti kazalci kakovosti opisujejo objektivne pogoje in možnosti za izvedbo predšolske vzgoje v vrtcu. Objektivni pogoji v tem primeru so organizacija dela in življenja v vrtcu ter prostorski in materialni pogoji.
- **Posredna:** Posredna raven kakovosti se nanaša na subjektivne pogoje, v katerih poteka proces vzgoje v vrtcu, gre za kazalce zadovoljstva zaposlenih in staršev z vrtcem, sistem sodelovanja s starši. Kazalci na tej ravni pa so odnosi, ki pomembno vplivajo na delo, vendar pa niso neposredno povezani z otroki, vključenimi v vrtec (sodelovanje z drugimi vrtci, med zaposlenimi, med vrtcem in družino, profesionalni razvoj in zadovoljstvo zaposlenih).
- **Procesna raven:** V procesno raven kakovosti vključujemo kazalce kakovosti, pri katerih gre za opisovanje načrtovanja in izvedbo kurikuluma v vzgojnem procesu. Kazalci vključujejo pomembne točke, ki vplivajo na kakovost dela, ki se kaže kot otrokov čustven odziv, komunikacija, vedenje in pridobivanje novih izkušenj in znanja (načrtovanje in izvajanje kurikula, rutinska dejavnost, otrok v procesu izvajanja kurikula).

Na sliki 5 je prikazan model ugotavljanja kakovosti, ki je bil razvit za namen samoevalvacije v slovenskem prostoru in je povzet iz Marjanovič Umek idr. (2002, 41).



Slika 5: Ravni in področja kakovosti v vrtcu

Vir: Marjanovič Umek idr. 2002, 41

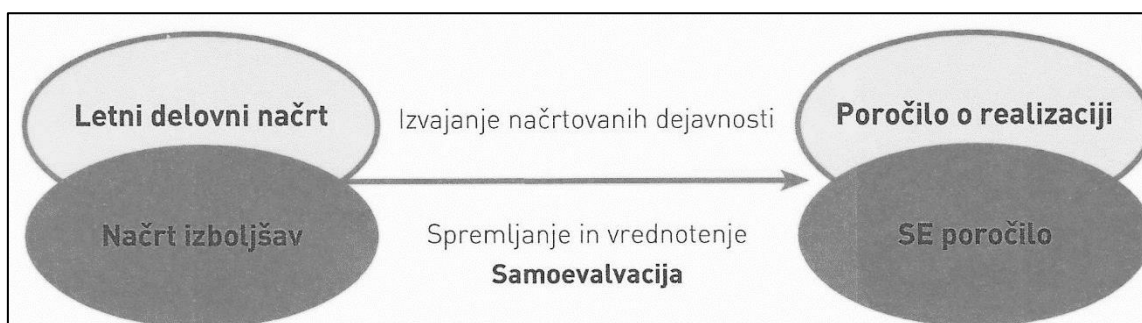
Kakovost v vrtcih se torej meri s samoevalvacijo in zunanjo evalvacijo vzgojno-izobraževalnih

organizacij, ki sta opisani v predlogu Nacionalnega okvira za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja (v nadaljevanju nacionalni okvir kakovosti, MIZŠ 2017).

Spremljanje in vrednotenje doseganja zastavljenih ciljev s področja učenja in poučevanja v različnih obdobjih, v vzgojno-izobraževalnih zavodih, imenujemo samoevalvacija (Brejc idr. 2019, 6).

Pri zunanji evalvaciji so povratne informacije potrebne za zunanje uporabnike (država, sponzorji, donatorji, itd.). Največkrat gre za evalvacije, ki so primerjalne narave, pri katerih se primerja uspešnost različnih programov ali uspešnost dela v različnih vrtcih, pravijo Marjanovič Umek idr. (2002, 22).

Pri samoevalvaciji pa gre za zbiranje podatkov o samem sebi in o svojem delu ter na podlagi teh podatkov za oceno svoje učinkovitosti. Vrtci pripravljajo samoevalvacijo kot obvezni del poročila o uresničitvi letnega delovnega načrta in nato iz rezultatov samoevalvacije pripravijo tudi poročilo kakovosti (Brejc idr. 2014, 49).



Slika 6: Umeščenost samoevalvacije v načrtovanje, dejavnosti in poročanja šole

Vir: Šola za ravnatelje b. l.b.

V nadaljevanju je v preglednici 3 prikazana samoevalvacija in zunanja evalvacija vzgojno-izobraževalne organizacije glede na predlog Nacionalnega okvira kakovosti (MIZŠ 2017).

Preglednica 3: Samoevalvacija in zunanja evalvacija vzgojno-izobraževalnih organizacij

Vrsta evalvacije	Rezultat	Nosilci oz. upravljalci baz podatkov
Samoevalvacija		
1. Samoevalvacija	a. Obvezen del poročila o uresničitvi letnega delovnega načrta vzgojno-izobraževalna organizacija	vzgojno-izobraževalna organizacija

se nadaljuje

Vrsta evalvacije	Rezultat	Nosilci oz. upravljalci baz podatkov
	b. Poročilo o kakovosti	vzgojno-izobraževalna organizacija
Zunanja evalvacija		
1. »Zunanja evalvacija s strani evalvatorjev/ kritičnih prijateljev (na osnovi prostovoljne odločitve vzgojno-izobraževalne organizacije)	a. Poročilo o ključnih ugotovitvah in priporočilih za nadaljnje uvajanje izboljšav in samoevalvacije, ki ga po končanem evalviranju prejme vzgojno-izobraževalna organizacija	vzgojno-izobraževalna organizacija, javni zavodi
2. Zunanja evalvacija: Inšpekcijski pregledi	a. Poročilo (predvidoma na 5 let)	Inšpekcija, vzgojno-izobraževalna organizacija

Vir: MIZŠ 2017, 23.

Marjanovič Umek idr. (2002, 22–23) kot eno izmed možnih evalvacij omenjajo tudi notranjo evalvacijo, ki jo navadno člani evalviranega vrtca bolje sprejmejo, le-ta pa neposredno vključuje udeležence v programu. Ta način evalvacije je namenjen ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti znotraj organizacije. Z rezultati evalvacije pridobimo povratne informacije, ki služijo kot informacije za zaposlene in stranke. Izvedba notranje evalvacije je običajno v rokah vodstva ali svetovalnih delavcev v vrtcu, ki pri delu opazujejo strokovne delavke in od njih na podlagi vprašalnika pridobivajo menja (o delu, sodelovanju s starši, izvedbi kurikura, ...).

V Nacionalnem okviru kakovosti (MIZŠ 2017, 24) je naveden predlog, po katerem bi morali poročilo o kakovosti obvezno pripravljati na vsaka tri leta, saj bi s tem razbremenili odgovorno osebo (ravnatelj), kateri tako ne bi bilo treba poročila pripravljati vsako leto posebej, kljub temu pa bi vzgojno-izobraževalna organizacija še vedno morala skrbeti za zagotavljanje in ugotavljanje kakovosti. Kot predlog Nacionalnega programa kakovosti (MIZŠ 2017, 24) se predvideva, da bi bilo poročilo o kakovosti del realizacije ciljev, ki so določeni v Programu razvoja vrtca/šol (48. člen ZOFVI). Program razvoja se izvršuje skladno z Letnim delovnim načrtom in njegovo realizacijo, v katerem so zastavljeni cilji in načrtovane izboljšave. Za pripravo vseh zgoraj navedenih dokumentov je odgovoren ravnatelj, saj je to ena izmed njegovih nalog.

Brejc idr. (2019, 5) navajajo, da se kljub temu, da se v Sloveniji že izvajajo različni pristopi za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti (v nadaljevanju UZK) tako v vrtcih kot tudi šolah, pojavlja težava v raznolikosti pojmovanj, pristopih, vključenosti deležnikov idr.. Ravno zaradi tega je pomembno, da se poenoti razumevanje UZK s samoevalvacijo, pomembno je tudi poenotenje kazalnikov oz. usmeritev v zvezi s kakovostjo in da se vzgojno-izobraževalnim zavodom ponudi podpora pri UZK s samoevalvacijo.

Zaradi omenjenih uskladitev je v letih od 2016 do 2019 potekal projekt vzpostavitve, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja (v nadaljevanju program OPK), ki je izhajal iz Nacionalnega okvira kakovosti 2017 (Šola za ravnatelje b. l.a). Projekt je v partnerstvu z Državnim izpitnim centrom, Centrom RS za poklicno izobraževanje in Zavodom RS za šolstvo vodila Šola za ravnatelje. Projekt je imel namen opredelitve enotnega koncepta za spremljanje kakovosti (tako ugotavljanja kot zagotavljanja - v nadaljevanju UZK) na ravni vseh vzgojno-izobraževalnih institucij.

V projekt je bilo vključenih 32 vzgojno-izobraževalnih zavodov (vrtcev, osnovnih šol, srednjih poklicnih in strokovnih šol ter gimnazij iz različnih krajev Slovenije (Šola za ravnatelje b. l.a.).

V okviru projekta OPK je nastala zbirka kakovosti, ki jo sestavlja 7 zvezkov s področja standardov in kakovosti, dosežkov učencev in otrok, profesionalnega učenja in delovanja učiteljev, varnega in spodbudnega učnega okolja, vodenja vrtcev in šol ter ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti (Šola za ravnatelje b. l.a.).

Zbirka je namenjena strokovnemu kadru vzgojno-izobraževalnih zavodov.

UZK s samoevalvacijo je po 49. členu Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja zakonsko opredeljena formalna odgovornost ravnateljev.



Slika 7: Faze UZK s samoevalvacijo

Vir: Brejc in Širok 2019, 8.

Velik pomen pri ocenjevanju kakovosti vrtca pa imajo tudi starši otrok, vključenih v vrtec. O vrtcu, na podlagi lastnih izkušenj in izkušenj svojih otrok, oblikujejo podobo in jo širijo v svojih socialnih mrežah. Oblikovanje podobe o vrtcu pri starših poteka čez daljše obdobje oz. skozi obdobje otrokove vključenosti v vrtec (to je lahko tudi več let). Starši tako spreminjajo zaznave

kakovosti vrtca, s čimer se tekom vključenosti otroka v vrtcu spreminja tudi pomembnost posameznih atributov kakovosti (Antič, Trnavčević in Jerman 2011, 19).

3 RAVNATELJ

Resman (1994, 124) pravi, da je ravnatelj predvsem pedagoški vodja, ki se ukvarja z vprašanji vzgojno-izobraževalnega procesa.

Jelen (2012, 47) opredeljuje delo ravnatelja v vrtcu kot management, h kateremu sodi tako management kot pedagoško vodenje. Posameznik v vlogi ravnatelja težko enako kakovostno opravlja številne, s funkcijo povezane naloge, zato imajo v izbranem vrtcu time z namenom, da zaposleni lahko soodločajo o stvareh in so pomoč pri vodenju vrtca.

Po besedah Tatjane Devjak (2012, 141) je vlogo managerja ravnatelju na nek način (bolj kot je bilo pričakovati) določila lokalna skupnost, saj je področje varstva otrok ena najpomembnejših nalog pristojnosti občin. Ravnatelj je v vlogi managerja dolžan zagotavljati karseda kakovostne pogoje za izvajanje pedagoškega dela na način, da se ukvarja s pogoji izvajanja predšolske vzgoje (prostorski, kadrovski, finančni), z letnimi in dolgoročnimi načrti dela, da razporeja in deli naloge ter skrbi za medsebojno povezanost vrtca z okoljem ter za evalvacijo dela (Resman 2002, po Devjak 2012, 142).

Ravnatelj mora, po besedah Korena (2007, 14), poleg pedagoškega vodenja znati tudi izvrševati, načrtovati in snovati politiko, povezovati organizacijo z okoljem, imeti dober nadzor nad notranjimi odnosi, znati mora izvrševati nagrajevanje in kaznovanje in, kot zelo pomembno, znati mora tudi prisluhniti in svetovati.

Koren (2007, 99) pravi, da sta temeljna namena šole učenje in poučevanje, kar je tudi ravnateljevo delo. Tako učenju in poučevanju se mora posvečati enako predano, kot se jima je posvečal pred prevzemom vloge ravnatelja oziroma celo še bolj, vendar mora zadeve zdaj delati drugače "z drugega vidika" – k dejavnosti mora usmerjati učence in učitelje.

Ravnateljeve naloge so neizogibno na sečišču interesov učenja, financ, kadrov in politike, torej je hkrati vodja učenja in vodja financ, kadrov in politike (Koren 2007, 99).

Lokalna skupnost, starši, okolje, cilji, program, opremljenost, delovne izkušnje zaposlenih, zadovoljstvo, komunikacija, klima in mnogo drugega, so dejavniki, ki poleg države vplivajo na ravnateljevo delo in vodenje (Devjak 2012, 143).

V vzgoji in izobraževanju morajo vodje zagotavljati čim boljše razmere za učenje tako učencev, kot tudi učiteljev in nenazadnje tudi šole kot take (Rozman 2008, 23–35).

Brejc idr. (2019, 7) pravijo, da je za uspešnost ravnateljevega vodenja pomembno, da ima ravnatelj določene osebne značilnosti, medosebne in družbene spretnosti ter znanja. Ravnatelj mora biti glede na pričakovanja zaposlenih in staršev vodja za pedagoško področje, biti mora usposobljen za vzdrževanje odnosov z javnostjo, hkrati pa se mora spoznati tudi na finančne, organizacijske in pravno-zakonodajne zadeve, zaposlenim pa mora biti tudi dober

mentor. Osebo, ki bi imela vsa zgoraj omenjena znanja, je težko najti, zato je pomembno, da je vodenje sodelovalno, kar omogoča tudi kakovost.

Ravnanje zgolj v skladu s svojimi prepričanji in v skladu z vizijo šole ni dovolj za vodenje vzgojno-izobraževalnih organizacij, ravnatelj mora pri vodenju namreč upoštevati tudi skupne potrebe in spodbujati vse vpletene k doseganju višjih etičnih ciljev (Rozman 2008, 23–35).

Da bi ravnatelj lahko kar se da dobro vodil organizacijo, je pomembno, da zna prisluhniti in se pogovarjati z zaposlenimi in drugimi udeleženci.

Ravnatelj v Sloveniji

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in ravnatelja v 49. členu opredeljuje kot pedagoškega vodjo in poslovodni organ vrtca.

Pogoji za imenovanje ravnatelja vrtca so zapisani v 53. členu ZOFVI, kjer je navedeno, da je za ravnatelja javnega vrtca lahko imenovana oseba s pogoji za delo vzgojitelja ali svetovalnega delavca (visokošolska kvalifikacija), z najmanj petimi leti delovnih izkušenj v vzgoji in izobraževanju poleg tega pa ima naziv svetnik ali svetovalec oz. ima že najmanj pet let naziv mentor. Eden izmed pogojev je tudi opravljen ravnateljski izpit, ki je sicer splošni pogoj, a je novo izvoljeni ravnatelj lahko izvoljen tudi brez ravnateljskega izpita, ki pa ga mora nato opraviti v enem letu od nastopa mandata. V kolikor ravnateljskega izpita v določenem roku ne opravi, mu mandat po zakonu preneha.

Po ZOFVI (53.a člen) ravnatelja imenuje svet vrtca, ki si mora pred imenovanjem ravnatelja pridobiti mnenja:

- vzgojiteljskega zbora,
- lokalne skupnosti (v primeru vrtca v Mestni občini Ljubljana, gre za mnenje predstavnikov MOL),
- sveta staršev.

Svet vrtca o imenovanju ravnatelja odloča z večino glasov članov, ki imajo pravico glasovati. Svet lahko o imenovanju odloča tudi, če v roku 20 dni ne prejme mnenj lokalne skupnosti in zgoraj navedenih organov (ZOFVI 53.a člen).

Svet zavoda predlog za imenovanje ravnatelja pošlje v mnenje ministru, če le-ta v roku 30 dni ne poda mnenja, lahko svet vrtca o imenovanju odloči sam. Po prejemu mnenja ministra oz. preteku 30 dni, svet o imenovanju ravnatelja šole odloči s sklepom. Ravnatelj je izvoljen za dobo 5 let, po preteku pa lahko ponovno kandidira za mesto ravnatelja ali pa se zaposli na prejšnjem delovnem mestu oz. delovnem mestu drugega pedagoškega delavca (ZOFVI 53.a člen).

Sicer pa so ravnateljeve naloge opredeljene v zakonih (ZOFVI jih opredeljuje v 49. členu), podzakonskih aktih in pravnih predpisih, kjer pa se ne dotikajo samo vodenja, ki je sestavni del managementa, ampak tudi ostalih treh sestavnih delov managementa, in sicer načrtovanja, organiziranja in nadziranja. Ravnatelj je torej manager in vodja hkrati.

Glede na hitrost razvoja vzgojno-izobraževalnega sistema po svetu so naloge ravnatelja čedalje zahtevnejše. Ravno zaradi hitrega razvoja in s tem zahtevnih nalog, mora ravnatelj poleg strokovnih znanj razumeti tudi potrebe različnih deležnikov vrtca oz. šole (Othman in Moidunny 2012). Z zahtevnostjo nalog pa prihaja tudi do izzivov, s katerimi se soočajo ravnatelji. Da bi se tem izzivom čim lažje ognili oz. jih uspešno rešili, ravnateljem kot tudi tistim, ki bi ravnatelji radi postali, v okviru Šole za ravnatelje ponujajo strokovna izobraževanja in usposabljanja.

Preglednica 4: Ravnatelj – pedagoški vodja in manager

Kriterij ločevanja	Manager	Vodja
Naloge in dejavnosti	se posveča organiziranju, finančnemu poslovanju, nadziranju sodelavcev, načrtovanju; je usmerjen v učinkovitost, ohranjanje struktur	se posveča pedagoškemu vodenju, ustvarjalnemu sodelovanju in motiviranju sodelavcev; je usmerjen v ljudi, v komuniciranje z ljudmi
Način	skrbi predvsem za uresničevanje ciljev; spreminja zapleteno in težavno v preprosto in izvedljivo	zaposlene motivira, da delajo za razvoj in uresničevanje vizije; ima vizijo razvoja in uvajanja sprememb
Čas	se posveča reševanju težav, pri čemer upošteva razpoložljivost časa in virov, je neposreden, enakomeren in zahteva hitro ukrepanje in odziv	zahteva daljši, neprekinjen časovni lok; ritem je počasen in razmišljujoč; raziskuje zadeve v globino, da odkrije možne povezave s širšimi cilji in pobudami
Polje	ekonomsko in politično polje	šolsko polje

Vir: Brejc, Erčulj in Zavašnik Arčnik 2012, 10.

Ravnatelj je opredeljen v 49. členu ZOFVI in naj bi opravljal naloge s področja načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzora v vzgojno-izobraževalni organizaciji. Med njegova dela sodijo tako priprava programa razvoja vrtca, letnega delovnega načrta, kot tudi priprava poročila o samoevalvaciji. Ravnatelj v vrtcu med drugim vodi delo vzgojiteljskega zbora, oblikuje nadstandardne programe, organizira mentorstva za pripravnike, predlaga napredovanja strokovnih delavcev v nazive, skrbi za sodelovanje vrtca s starši ter odloča o vzgojnih ukrepih.

ZOFVI v drugem in tretjem odstavku 49. člena določa, katere naloge poleg funkcije pedagoškega vodje ravnatelj še opravlja. V primeru vrtca oblikovanega kot organizacijske enote ravnatelj opravlja zgolj funkcijo pedagoškega vodje, če pa je vrtec ustanovljen kot organizacijska enota druge pravne osebe javnega prava so dodatne naloge ravnatelja določene

v aktu o ustanovitvi. Ravnatelj lahko za čas svoje odsotnosti za opravljanje nalog pisno pooblasti delavca vrtca.

Poleg vodstvene vloge, kot smo že omenili, lahko ravnatelj opravlja tudi pedagoško delo, o čemer odloča sam. V manjših vrtcih in šolah pa mora to obveznost obvezno opraviti. Obveznosti opravljanja pedagoškega oziroma svetovalnega dela so zapisane v Pravilniku o normativih za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje (Uradni list RS, št. 47/17).

V primeru vrtca kot enote z 10 do 11 oddelki je dolžnost ravnatelja, da poleg drugih obveznosti opravi še 3 ure dela z otroki oz. 4 ure svetovalnega dela na teden. V vrtcih z 12 oz. 13 oddelki se ure dela z otroki znižajo na 1,5 oz. 2 uri svetovalnega dela na teden. V vrtcih, kjer je 14 ali več oddelkov pa ravnatelj nima obveznosti dela z otroki oz. svetovalnega dela je zapisano v Pravilniku o normativih za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje (Uradni list RS, št. 47/17).

Iz podatkov Statističnega urada RS med leti 2015 in 2018. je moč razbrati, da v Sloveniji prevladujejo ravnateljice (SURS 2020). Številčno opredelitev predstavljamo v preglednici 5. Iz preglednice je razvidno, da je število ravnateljev tako v vrtcih kot tudi v osnovnih šolah za malenkost naraslo, medtem, ko se je število ravnateljev v srednjih šolah v letu 2017 povečalo in je nato v letu 2018 zopet upadlo.

Preglednica 5: Statistični podatki o ravnateljih v Sloveniji

Vrtec	2015	2016	2017	2018
Moški	ni podatka	11	13	16
Ženske	ni podatka	386	404	426
Skupaj	ni podatka	397	417	442
Osnovna šola				
Moški	230	233	233	239
Ženske	661	658	666	679
Skupaj	891	891	899	918
Srednja šola				
Moški	138	156	124	ni podatka
Ženske	194	212	196	ni podatka
Skupaj	332	368	320	ni podatka

Vir: SURS 2020.

Ravnatelj drugod po svetu

Za primerjavo pogleda na ravnatelje po svetu smo povzeli rezultate dveh raziskav, ki sta bili narejeni v letu 2013 in 2018. Obe raziskavi, tako raziskava EACEA (2013) kot tudi raziskava, ki sta jo opravila Greatbatch in Tate (2018), sta dostopni tudi prek spletnih strani.

Raziskava Evropske komisije/EACEA/Eurydice

Evropska komisija/EACEA/Eurydice (2013) je izdala poročilo o raziskavi s ključnimi podatki o učiteljih in ravnateljih šol. Navajajo, da se ravnatelji danes soočajo s številnimi različnimi nalogami, med katere sodi tudi organiziranje ter management s finančnimi in človeškimi viri. Izbira pravega kandidata za ravnatelja je zatorej toliko bolj pomembna in je ključnega pomena. Pri izbiri oz. imenovanju pa se upoštevajo različna merila, ki so v posameznih državah predpisane s predpisi in zakoni.

V večini držav je vodstvo vzgojno-izobraževalnega zavoda razdeljeno na formalne vodstvene ekipe, kar pomeni, da ima ravnatelj enega ali več namestnikov, včasih pa mu pomagata tudi upravni pomočnik in računovodja.

Pogoji za prijavo na delovno mesto ravnatelja po državah

V Belgiji, Latviji, na Nizozemskem in Norveškem je edini uradni pogoj, da postaneš ravnatelj, ustrežna izobrazba. Vendar pa imajo tisti, ki se odločijo za ravnateljsko pot, pogosto tudi delovne izkušnje na področju vzgoje in izobraževanja. Skoraj povsod drugod pa so delovne izkušnje s področja vzgoje in izobraževanja poleg izobrazbe osnovni pogoj za imenovanje. V nekaterih državah (Ciper, Grčija, Litva, Severna Irska in Turčija) pa poleg strokovnih pedagoških izkušenj zahtevajo tudi vodstvene izkušnje (EACEA 2013, 111).

V desetih državah oz. regijah morajo ravnatelji opraviti posebno usposabljanje za vodenje. Na Malti, v Romuniji, v Angliji in Walesu ter Islandiji morajo bodoči ravnatelji izpolnjevati vse zgoraj navedene zahteve, poleg tega pa morajo imeti opravljeno tudi usposabljanje za vodenje v vzgoji in izobraževanju (EACEA 2013, 111).

V Španiji lahko uradni organi od kandidatov zahtevajo tudi dodatna znanja, kot je npr. potrdilo o minimalni ravni jezikovne usposobljenosti. Na Švedskem lahko za ravnatelja imenujejo osebo, ki ima opravljeno zgolj usposabljanje za vodenje in ima delovne izkušnje, ki pa niso nujno s področja vzgoje in izobraževanja (EACEA 2013, 111).

Usposabljanje za vodenje/za ravnatelja

Usposabljanje za ravnatelja je potrebno v 21 državah ali regijah, večinoma pa to usposabljanje kandidati opravijo že pred imenovanjem, razen na Češkem, v Franciji, Avstriji, na Slovaškem in Švedskem, kjer lahko ravnatelj to pridobi v določenem roku po imenovanju na položaj ravnatelja (EACEA 2013, 111).

Zahtevana doba delovnih izkušenj na področju vzgoje in izobraževanja se med državami glede na zahtevano dobo teh izkušenj razlikuje, saj se giblje od 3 do 17 let, v nekaterih državah pa zahtevana doba teh izkušenj ni pogojena s številom let (EACEA 2013, 113–114).

V večini držav že ponujajo izobraževanja za vodenje, četudi le-to ni pogoj za imenovanje na položaj ravnatelja (EACEA 2013, 114–115).

Razpis in izbor kandidata

Razpisi in izbor ravnateljev v posameznih državah potekajo drugače. V nekaterih državah so za razpis in izbor v celoti odgovorni v vzgojo-izobraževalni organizaciji, drugod je potrebno o razpisu in izboru obvestiti lokalno oblast in oglas objaviti javno za celotno državo. Nekje se izbere kandidata s tekmovalnim izpitom, nekatere države pa imajo določenih celo več možnih načinov zaposlovanja (EACEA 2013, 115–116).

Razmerje med ženskimi in moškimi ravnatelji

Razmerje med ženskimi in moškimi ravnatelji je po državah različno. V Bolgariji, Avstriji, na Poljskem, Slovaškem in Islandiji je več kot 75 % ravnateljev na osnovnih šolah ženskega spola. To razmerje pa izrazito upada na srednješolskem izobraževanju predvsem v Franciji, Avstriji, na Švedskem in Islandiji, tako, da je odstotek ravnateljev ženskega spola nižji od 50 %, v Avstriji celo samo okoli 30 % (EACEA 2013, 123–124).

Raziskava Evidence on school leadership in an international context

Leta 2018 sta profesor David Greatbatch in Sue Tate, v sodelovanju z Department for Education UK, opravila raziskavo o vodenju šol v mednarodnem kontekstu. V raziskavo sta vključila 6 držav (Estonija, Finska, Nemčija, Nizozemska, Kanada in Singapur) (Greatbatch in Tate 2018, 10–11).

V vseh državah razen v Nemčiji se kaže, da je poudarek na porazdeljenem vodstvu, kjer ravnatelj del svojih nalog prenese na ostale zaposlene (Greatbatch in Tate 2018, 11).

Pogoji za prijavo na delovno mesto ravnatelja po državah

V Kanadi, Estoniji, na Finskem in v Nemčiji ter na Nizozemskem se posamezniki, ki želijo v prihodnosti kandidirati za delovno mesto ravnatelja, lahko samoiniciativno usposablajo za ravnatelja šole, a brez vseh jamstev in zagotovil za zaposlitev. V Singapurju je sistem povsem drugačen, saj šole s sodelovanjem Ministrstva za izobraževanje opredelijo in razvijajo učitelje, ki kažejo vodstveni potencial in s tem zagotavljajo stalen pretok ravnateljev (Greatbatch in Tate 2018, 10).

V Estoniji, Finskem in Singapurju ter nekaterih provincah Kanade od kandidatov za ravnatelje zahtevajo priznano vodstveno kvalifikacijo pred imenovanjem v naziv. V Nemčiji in na Nizozemskem ter nekaterih drugih delih Kanade pa to ni pogoj, vendar večina izmed

kandidatov za ravnatelje omenjeno izobraževanje vseeno opravi (Greatbatch in Tate 2018, 10).

Delovne izkušnje s področja izobraževanja so zahtevane v Estoniji, Singapurju, Nemčiji in nekaterih kanadskih provincah, na splošno pa v ostalih državah niso potrebne, čeprav se načeloma na položaje ravnatelja zaposlijo osebe z izkušnjami v izobraževanju (Greatbatch in Tate 2018, 10–11).

Usposabljanje za vodenje/za ravnatelja

V Estoniji, na Finskem, v Nemčiji, na Nizozemskem in v Kanadi se od ravnateljev od predšolskega do srednješolskega izobraževanja ne pričakuje nobenega dodatnega usposabljanja, ki bi bil obvezen za napredovanje. V nasprotju s tem pa se v Singapurju za razvoj ravnateljev uporablja sistematičen in obvezen pristop (Greatbatch in Tate 2018, 10).

Kljub temu, da večina držav ne pričakuje strokovnega razvoja, pa je v vseh državah na voljo veliko raznolikih programov za nadaljnji strokovni razvoj ravnateljev (Greatbatch in Tate 2018, 10).

Razmerje med ženskimi in moškimi ravnatelji

Vse države z izjemo Singapurja se srečujejo s težavo pridobivanja in zadrževanja novih ravnateljev, posledično pa imajo na mestih ravnateljev starejšo delovno silo (Greatbatch in Tate 2018, 10).

Na Finskem, Nizozemskem in v Kanadi je delež ravnateljev ženskega spola nižji od OECD povprečja (Greatbatch in Tate 2018, 10).

Če torej povzamemo ključne poudarke, potem vidimo, da so razlike v imenovanju, vlogi in razumevanju ravnatelja. Posebej pa je to pomembno in relevantno za naše vrtce, ki so tudi za evropsko okolje odlično organizirani in pokrivajo večino predšolske populacije (Greatbatch in Tate 2018, 10).

4 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu bomo predstavil izbrani vrtec, namene in cilje magistrske naloge, predpostavke in omejitve, vzorec in ankete ter s pomočjo slik, tabel in interpretacije v besedilu pokazali rezultate analize ankete.

4.1 Izbrani vrtec (predstavitev)

Vrtec je organizacija javnega sektorja, ki izvaja predšolsko vzgojo. V vrtece se lahko vključijo otroci pri starosti 11 mesecev, najkasneje pa eno leto pred vstopom v osnovno šolo t. j. predvidoma pri 5 letih (ZVrt).

Predšolsko vzgojo urejata dva zakona, in sicer Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja in Zakon o vrtcih (MIZŠ 2017). Manager in vodja vrtca je ravnatelj.

Predšolska vzgoja in varstvo otrok v Sloveniji je že tradicionalna, so se pa ves čas pojavljale spremembe na tem področju. Vidnejše spremembe na področju predšolske vzgoje so se začele pojavljati po drugi svetovni vojni, nato v 70. in 80. letih (EACEA 2019).

Nacionalni kurikulum za vrtece (Bahovec idr. 1999) vključuje načela, cilje in smernice, ki jih upoštevajo javni vrtci in vrtci s koncesijo. Poleg tega morajo vsi vrtci upoštevati normative, ki so določeni glede števila otrok in odraslih v posameznem oddelku. Za vrtece pa so določeni tudi predpisi o prostorski ureditvi, ki so zapisani v Pravilniku o normativnih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtca in so pomembni za zdravje in varnost otrok

V vrtcu otroci poleg varstva in celovite skrbi pridobijo tudi učne in socializacijske izkušnje, ki jih zgolj v krogu družine ne bi mogli dobiti. Vključenost otroka v vrtec v Sloveniji ni obvezna, a se zanjo odloča čedalje več staršev, saj jim to omogoča varstvo njihovega otroka v času služb. (EACEA 2013). V šolskem letu 2018/2019 je bilo po podatkih SURS-a v Slovenske vrtece vključenih 87.150 otrok (Kozmelj 2019).

Izbrani vrtec je samostojni zavod s sedežem v Ljubljani. Ustanovljen je bil leta 2004, ko je Odlok o ustanovitvi vzgojno-izobraževalnega zavoda izbranega vrtca sprejel mestni svet Mestne občine Ljubljana. Izbrani vrtec opravlja svojo dejavnost na štirih lokacijah v 22 oddelkih. V eni izmed štirih lokacij imajo tudi oddelek s prilagojenim programom in izmenični oddelek (Vrtec Kolezija 2019).

Vizija izbranega vrtca se glasi: "Ustvarjamo vzdušje, ki temelji na medsebojnem spoštovanju, dogovarjanju in razumevanju. Pomembna nam je toplina in dobri medsebojni odnosi, ki jih prenašamo na otroke, da se v našem vrtcu dobro počutimo veliki in mali" (Vrtec Kolezija 2019).

4.2 Namen in cilj empiričnega dela magistrske naloge

Namen empiričnega dela magistrske naloge je bil ugotoviti stopnjo zadovoljstva staršev in zaposlenih z delom ravnatelja v izbranem vrtcu ter na podlagi končnih ugotovitev podati priporočila za nadaljnje raziskovanje in prakso.

Empirični del naloge je zasnovan kot kvantitativna študija primera. Za zbiranje podatkov smo zasnovali lasten anketni vprašalnik, s pomočjo katerega smo izvedli anketiranje staršev otrok, vključenih v izbrani vrtec, in zaposlenih v izbranem vrtcu. Zbrane podatke smo statistično analizirali ter interpretirali.

Anketni vprašalnik za starše je bil sestavljen iz naslednjih sklopov:

- sklop: vprašanja iz trditev o seznanjenosti staršev z delom ravnatelja ter njihovim sodelovanjem z vrtcem
- sklop: vprašanja s področja načrtovanja
- sklop: vprašanja s področja organiziranja
- sklop: vprašanja s področja vodenja
- sklop: vprašanja s področja nadzora
- sklop: splošna (demografska vprašanja)

Sklopi vprašalnika za zaposlene:

- sklop: vprašanja s področja načrtovanja
- sklop: vprašanja s področja organiziranja
- sklop: vprašanja s področja vodenja
- sklop: vprašanja s področja nadzora
- sklop: splošna (demografska vprašanja)

V vprašalniku za starše smo v prvem sklopu postavili nekaj vprašanj iz trditev o seznanjenosti staršev z delom ravnatelja ter njihovim sodelovanjem z vrtcem. Podatki iz prvega sklopa vprašalnika so pomembni za razumevanje odgovorov od 2. do 5. sklopa vprašalnika, kjer starše sprašujemo po zadovoljstvu z delom ravnatelja na področju štirih funkcij managementa. Sklopi vprašalnika za starše in zaposlene so razdeljeni glede na štiri funkcije managementa. Vprašanja so oblikovana v obliki lestvice Likertovega tipa, na kateri anketiranci ocenjujejo stopnjo zadovoljstva z ocenami od 1 do 5 (1 zelo nezadovoljen, 2 nezadovoljen, 3 nevtrarno, 4 zadovoljen, 5 zelo zadovoljen).

V zadnjem sklopu vprašanj (6. sklop ankete za starše in 5. sklop ankete za zaposlene) pa smo anketirance spraševali po demografskih podatkih (spol, stopnja izobrazbe, število otrok v družini, število otrok, vključenih v izbran vrtec, izobrazba, delovno mesto ...).

4.3 Predpostavke in omejitve raziskave

Naša predpostavka je bila, da so starši bolj zadovoljni z organiziranjem in nadzorom, zaposleni pa z vodenjem in načrtovanjem.

Pričakovali smo, da bodo najverjetneje starši, ki imajo otroka v vrtec vključenega prvo leto, svoje odgovore podajali bistveno drugače, kot starši otrok, vključenih v vrtec več let, saj so leti imeli možnost spremljanja dela ravnatelja daljše obdobje in so najverjetneje v tem obdobju z ravnateljem tudi že vzpostavili kontakt (pripreditve in dogodki vrtca, sestanki itd.). Kot že omenjeno, starši delo ravnatelja občutijo zgolj posredno, prek razmer in počutja njihovega otroka v vrtcu. Posledično starši čustveno ocenjujejo zadovoljstvo z vrtcem in posledično najverjetneje tudi delo ravnatelja.

Naša pričakovanja niso bila točna, saj so starši podajali precej podobne odgovore neglede na to, koliko časa imajo otroke vključene v vrtec, zato večjih odstopanj ni.

4.4 Vzorec in anketiranje

Izbrani vrtec, v katerem smo opravili anketo, smo izbrali zato, ker je ravnatelj na svojem položaju krajši čas in je bila anketa tako v interesu vrtca kot tudi ravnatelja samega.

V vrtcu je zaposlenih 80 oseb, obiskuje pa ga 360 otrok. V raziskavo smo vključili enega (1) od staršev oz. skrbnika vseh vključenih otrok v vrtec (približno 260 staršev) in vse zaposlene. Na naše povabilo k sodelovanju v anketi se je odzvalo 35 zaposlenih in 76 staršev, kar predstavlja 43,8 % zaposlenih in zgolj 29,2 % staršev. Zaradi varstva osebnih podatkov smo za pomoč pri pošiljanju vabil, staršem in zaposlenim, za izpolnitev spletne ankete, prosili ravnatelja. Ravnatelj je na svetu staršev predstavil pripravo magistrske naloge in predstavnike staršev prosil za pomoč pri distribuciji spletne ankete. Vrtec ima s strani staršev podpisane izjave, da jim lahko na osebne e-naslove pošiljajo elektronska sporočila, kar je skladno s splošno uredbo EU o varstvu podatkov (Uredba (EU) 2016/679 Evropskega parlamenta in sveta o varstvu posameznikov pri obdelavi osebnih podatkov in o prostem pretoku takih podatkov ter o razveljavitvi Direktive 95/46/ES (Splošna uredba o varstvu podatkov) z dne 27. aprila 2016). V začetku januarja 2020 (9. 1.) je bil anketni vprašalnik s strani vodstva poslan predstavnikom staršem.

Po 10 dneh smo staršem in zaposlenim poslali prijazen opomnik pred potekom ankete, da jo, v kolikor je še niso izpolnili, izpolnijo. Drugega opomnika zaradi nestrinjanja ravnateljice s ponovnim opominjanjem nismo pošiljali, smo se pa na starše otrok obrnili sami (1. 2. 2020) prek poznanstev, saj smo kot otroci živeli v okolišu, v katerega spada izbrani vrtec. Kljub vloženemu trudu iskanja staršev, ki imajo otroke vključene v izbrani vrtec se je na anketo naknadno odzvalo zgolj še 9 staršev. Anketo smo zaključili 5. 2. 2020.

Zaposleni so bili za izpolnitev ankete s strani vodstva pozvani prek elektronske pošte, kasneje pa jih je ravnateljica opomnila na izpolnitev ankete tudi na sestanku pedagoških delavcev.

Starše, s katerimi smo osebno uspeli vzpostaviti kontakt, a vprašalnika niso izpolnili, smo povprašali, zakaj ankete niso izpolnili in prejeli nekaj različnih odgovorov. Ena od mam, ki ankete ni izpolnila in je predstavnica staršev ene izmed skupin, o anketi ni vedela ničesar. Kot je kasneje povedala, je obvestilo s strani vodstva vrtca prejela, a ga je spregledala. Posledično zato vabila za izpolnitev ni poslala dalje staršem otrok celotne skupine, kar je potrdil tudi oče enega izmed otrok omenjene skupine, saj vabila za izpolnitev ankete ni prejel. Po našem osebnem pozivu je že prej omenjena mama na Facebook skupini, v kateri so povezani starši otrok omenjene skupine, objavila vabilo in povezavo do spletne ankete (3 dni preden se je anketa zaključila). Oče enega izmed otrok pa je potrdil, da je partnerica anketo prejela, a je zaradi prezasedenosti z drugimi zadevami ni izpolnila.

4.5 Opis vzorca

V zadnjem delu vprašalnika smo staršem postavili nekaj splošnih demografskih vprašanj.

Iz preglednice 6 je razvidno, da so na vprašalnik v večini odgovarjale ženske oz. mame (84,2 %).

V družinah anketiranih staršev je največ družin z dvema otrokoma (57,9 %), najmanj pa družin s 3 ali več otroki (10,5 %).

Večina anketiranih družin otrok, ki so vključeni v izbran vrtec, ima v izbran vrtec vključenega enega otroka (72,4 %), sledijo družine, ki imajo v izbran vrtec vključena dva otroka (25 %) in družine, ki imajo v izbran vrtec vključene 3 otroke ali več (2,6 %).

Med številom otrok v družini in številom otrok, vključenih v vrtec, prihaja do razlik, saj imajo morda družine doma že šoloobvezne otroke oz. otroke mlajše od 11 mesecev, ki v vrtec še ne morejo biti vključeni.

Zanimal nas je tudi podatek o času vključenosti otrok v izbran vrtec in rezultat tega je prav tako naveden v preglednici 6. Večina anketiranih staršev je potrdila, da imajo otroke v vrtec vključenega od 1. do 3. leta (55,3 %), najmanj pa je bilo takih staršev, ki imajo otroke v vrtec vključenega manj kot eno leto (6,6 %).

Anketirani starši imajo naslednjo izobrazbo: največ jih ima univerzitetno izobrazbo (30,3 %), sledijo starši z srednješolsko izobrazbo (25 %), visokošolsko izobrazbo (15,8 %), magisterijem (13,2 %), doktoratom (9,2 %), poklicno izobrazbo (3,9 %) in višješolsko izobrazbo (2,6 %).

Preglednica 6: Demografske značilnosti staršev

	Frekvenca	Odstotek
Spol		
Moški	12	15,8
Ženski	64	84,2
Sorodstveno razmerje		
Mama	64	84,2
Oče	12	15,8
Skrbnik/skrbnica	0	0,0
Število otrok v družini		
1 otrok	24	31,6
2 otroka	44	57,9
3 ali več otrok	8	10,5
Število otrok, vključenih v izbran vrtec		
1 otrok	55	72,4
2 otroka	19	25,0
3 ali več otrok	2	2,6
Čas vključenosti otroka v izbran vrtec		
Manj kot 1 leto	5	6,6
1-3 leta	42	55,3
Več kot 3 leta	29	38,2
Izobrazba		
Osnovnošolska	0	0,0
Poklicna	3	3,9
Srednja	19	25,0
Višja	2	2,6
Visoka	12	15,8
Univerzitetna	23	30,3
Magisterij	10	13,2
Doktorat	7	9,2
Total	76	100,0

Prav tako kot staršem smo tudi zaposlenim v zadnjem delu vprašalnika postavili nekaj splošnih oz. demografskih vprašanj. Iz rezultatov, zapisanih v preglednici 7, v kateri so predstavljene demografske značilnosti zaposlenih, je razvidno, da je anketo izpolnjevalo 91,4 % žensk in 8,6 % moških.

Največ anketiranih zaposlenih je zaposlenih na delovnem mestu vzgojitelja/ice (45,7 %), najmanj anketiranih zaposlenih pa je takih, ki so zaposleni na drugih delovnih mestih (kuharice, čistilke, perice...), in sicer zgolj 2,9 % .

Kar 34,3 % anketiranih zaposlenih je na področju vzgoje in izobraževanja zaposlenih že več kot 20 let, 11,4 % pa je takih, ki so na področju vzgoje in izobraževanja zaposleni od 6 do 10

let.

Glede na to, da je anketo izpolnjevalo največ vzgojiteljic, za katere se za zaposlitev na tem delovnem mestu zahteva najmanj visokošolska izobrazba, je skladno, da ima največ anketiranih zaposlenih (34,3 %) zaključeno visokošolsko izobrazbo, najmanj anketiranih zaposlenih pa ima zaključeno osnovnošolsko izobrazbo (2,9 %).

Preglednica 7: Demografske značilnosti zaposlenih

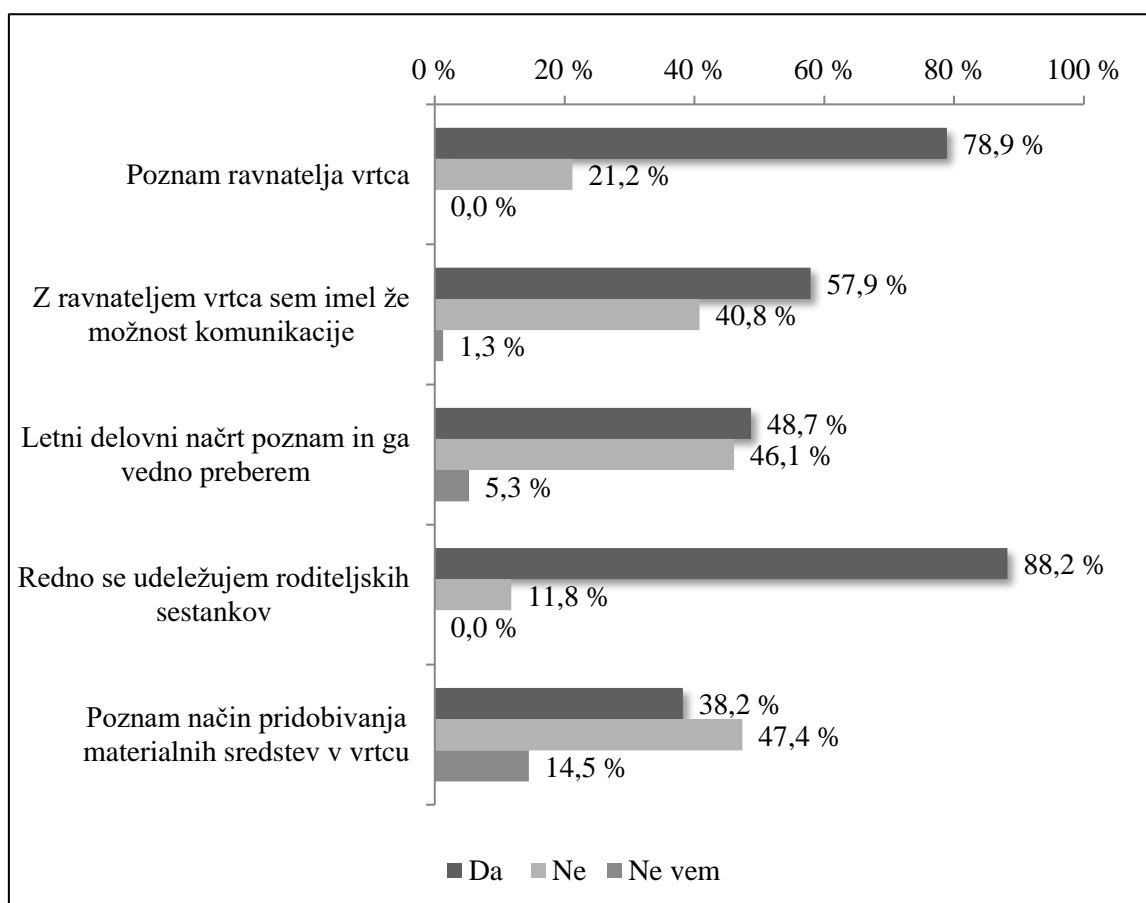
	Frekvenca	Odstotek
Spol		
Moški	3	8,6
Ženski	32	91,4
Delovno mesto		
Vzgojitelj/-ica	16	45,7
Pomočnik/-ca vzgojitelja/-ice	12	34,3
Administrativni delavec	4	11,4
Tehnično osebje	2	5,7
Drugo	1	2,9
Čas zaposlitve na področju predšolske vzgoje		
Manj kot 1 leto	0	0,0
1–5 let	11	31,4
6–10 let	4	11,4
11–20 let	8	22,9
Več kot 20 let	12	34,3
Čas zaposlitve v izbranem vrtcu		
Manj kot 1 leto	5	14,3
1–5 let	7	20,0
6–10 let	6	17,1
11–20 let	5	14,3
Več kot 20 let	12	34,3
Izobrazba		
Osnovnošolska	1	2,9
Poklicna	0	0,0
Srednja	13	37,1
Višja	4	11,4
Visoka	12	34,3
Univerzitetna	5	14,3
Magisterij	0	0,0
Doktorat	0	0,0
Total	35	100,0

4.6 Zadovoljstvo staršev z ravnateljevim delom

Pri statistični analizi podatkov smo upoštevali popolnoma rešene ankete 76-ih staršev. Številke v preglednicah so ponekod manjše, ker nekateri starši niso podali ocene zadovoljstva s trditvijo, ampak so označili odgovor *ne vem* ali *ne morem oceniti*. Staršem smo v uvodnem delu anketnega vprašalnika zagotovili, da bodo vsi podatki obravnavani strogo zaupno in prikazani le v agregirani obliki ter uporabljeni izključno za našo magistrsko nalogo.

Podatke smo statistično obdelali, analizirali in interpretirali.

Na sliki 9 so navedeni podatki o seznanjenosti staršev z vrtcem, na podlagi katerih je možno razbrati, da večina anketiranih staršev pozna ravnatelja vrtca (f60; 78,9 %) in so z ravnateljem že imeli možnost komunikacije (f44; 57,9 %). Večina anketiranih staršev se redno udeležuje roditeljskih sestankov (f67; 88,2 %), vendar samo 48,7 % (f37) anketiranih staršev pozna letni delovni načrt in ga tudi prebere, 46,1 % (f35) pa letnega delovnega načrta vrtca ne pozna. Prav tako 47,4 % (f36) anketiranih staršev ne pozna načina pridobivanja materialnih sredstev v vrtcu, medtem ko jih 38,2 % (f29) to pozna.



Slika 8: Seznanjenost staršev z vrtcem

V preglednici 8 so prikazani podatki o aktivnosti staršev, iz katerih je razvidno, da se anketirani starši v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo, da se redno udeležujejo dogodkov v organizaciji

vrta (3,74) in najmanj s trditvijo, da aktivno sodelujejo pri dogodkih vrta (3,07). Ti podatki so najbolj razpršeni, saj znaša standardni odklon pri večini trditev več kot 1.

Preglednica 8: Aktivnost staršev

	N	Minimalna ocena	Maksimalna ocena	Povprečje	Standardni odklon
Redno se udeležujem dogodkov v organizaciji vrta	76	1	5	3,74	0,88
Aktivno sodelujem pri dogodkih vrta	76	1	5	3,07	1,02
Seznanjen sem s timskim delom v vrtcu	76	1	5	3,28	1,18
Seznanjen sem z letnim poročilom vrta	76	1	5	3,13	1,38

Naslednja vprašanja so bila razdeljena na štiri sklope glede na funkcije managementa, in sicer načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor.

Načrtovanje

Starše smo spraševali o zadovoljstvu z opravljenimi nalogami ravnatelja s področja načrtovanja, in sicer so bila vprašanja oblikovana glede na Likertov tip vprašalnika. Vprašanja so se navezovala na zadovoljstvo z letnim delovnim načrtom, sodelovanjem vrta v projektih in mednarodnih projektih, zadovoljstvom z materialnimi pogoji ter zadovoljstvom z ravnateljevim zavzemanjem za nakup ustreznih didaktičnih sredstev in materialom za izvedbo pedagoškega programa.

Na vsa zgoraj navedena vprašanja so starši lahko podali svojo oceno zadovoljstva z ocenami od 1 do 5 (1 zelo nezadovoljen, 2 nezadovoljen, 3 nevtrarno, 4 zadovoljen, 5 zelo zadovoljen), ena izmed možnosti pa je bil tudi odgovor ne vem, ki je bil pogostokrat tudi izbran, zato se število staršev pri ocenjevanju posameznih vprašanj razlikuje.

Preglednica 9 je preglednica z rezultati anketiranih staršev glede zadovoljstva z opravljanjem nalog ravnatelja na področju načrtovanja.

Na področju načrtovanja so anketirani starši v povprečju najbolj zadovoljni z vsebino letnega delovnega načrta (povprečje = 4,39; standardni odklon = 0,67), najmanj pa so zadovoljni z možnostjo sodelovanja vrta v mednarodnih projektih (povprečje = 3,74; standardni odklon = 1,15). Rezultat, da so starši najmanj zadovoljni z možnostjo sodelovanja vrta v mednarodnih projektih, je po našem mnenju potrditvev, da so starši nezadostno seznanjeni z letnim delovnim načrtom vrta, kjer so mednarodni projekti, v katere je izbrani vrtec vključen, zapisani.

Preglednica 9: Zadovoljstvo staršev z opravljanjem nalog ravnatelja s področja načrtovanja

	N	Minimalna ocena	Maksimalna ocena	Povprečje	Standardni odklon
Z vsebino letnega delovnega načrta	57	2	5	4,39	0,67
Z možnostjo sodelovanja vrtca v projektih	54	1	5	4,22	0,86
Z možnostjo sodelovanja vrtca v mednarodnih projektih	42	1	5	3,74	1,15
Z ravnateljevim zavzemanjem za izboljšanje materialnih pogojev za delo vrtca	55	1	5	4,33	0,96
Pomembnost ustreznih didaktičnih sredstev in materiala za izvedbo programa	56	1	5	4,32	0,86
Z ravnateljevim zavzemanjem za nakup ustreznih didaktičnih sredstev in materialov za izvedbo pedagoškega programa	46	1	5	4,15	1,01

Organiziranje

Drugi sklop vprašanj glede na funkcije managementa se je navezoval na zadovoljstvo staršev z opravljanjem nalog ravnatelja s področja organiziranja in je obsegal 11 kratkih vprašanj. Kot pri vseh ostalih vprašanjih so tudi ta vprašanja postavljena v obliki Likertovega tipa vprašalnika, kjer so starši podajali svojo stopnjo zadovoljstva z ocenami od 1 do 5 (1 zelo nezadovoljen, 2 nezadovoljen, 3 nevtrarno, 4 zadovoljen, 5 zelo zadovoljen) oziroma so ostali neopredeljeni in označili odgovor *ne vem*.

Vprašanja o zadovoljstvu so si sledila po naslednjem zaporedju:

1. Zadovoljstvo z razporejanjem delovnega časa zaposlenih.
2. Zadovoljstvo z razporejanjem zaposlenih na delovna mesta v primeru združevanja.
3. Zadovoljstvo z razmerami bivanja otrok v vrtcu.
4. Zadovoljstvo z delovnim časom vrtca.
5. Zadovoljstvo z ravnateljevim spodbujanjem timskega sodelovanja/načrtovanja..
6. Zadovoljstvo z urejenostjo prostorov v vrtcu.
7. Zadovoljstvo z urejenostjo igralnic v vrtcu.
8. Zadovoljstvo z urejenostjo igrišča v vrtcu.
9. Zadovoljstvo s sodelovanjem ravnatelja na prireditvah/sestankih/dogodkih.
10. Zadovoljstvo z ravnateljevo angažiranostjo pri pridobivanju novih pripomočkov za igro in razvoj otrok.

11. Zadovoljstvo z ravnateljevo angažiranostjo za ohranjanje in redno obnavljanje obstoječih pripomočkov za igro in razvoj otrok.

Anketirani starši so z delom ravnatelja na področju organiziranja v povprečju najbolj zadovoljni z delovnim časom vrtca (povprečje = 4,72; standardni odklon = 0,60), najmanj pa so zadovoljni z urejenostjo igrišča v vrtcu (povprečje = 4,16; standardni odklon = 1,07), kar prikazuje preglednica 10, kjer smo starše spraševali po zadovoljstvu z opravljanjem nalog ravnatelja s področja organiziranja. Vsa povprečja so visoka in standardni odkloni relativno nizki, kar pomeni strnjeno odgovorov okoli povprečja in posledično visoko zadovoljstvo anketirancev.

Preglednica 10: Zadovoljstvo staršev z opravljanjem nalog ravnatelja s področja organiziranja

	N	Minimalna ocena	Maksimalna ocena	Povprečje	Standardni odklon
Z razporejanjem delovnega časa zaposlenih	49	1	5	4,20	1,10
Z razporejanjem zaposlenih na delovna mesta v primeru združevanja	53	1	5	4,19	1,06
Z razmerami bivanja otrok v vrtcu	76	2	5	4,46	0,74
Z delovnim časom vrtca	76	2	5	4,72	0,60
Z ravnateljevim spodbujanjem timskega sodelovanja/načrtovanja	42	3	5	4,55	0,55
Z urejenostjo prostorov v vrtcu	76	2	5	4,42	0,74
Z urejenostjo igralnic v vrtcu	75	1	5	4,45	0,76
Z urejenostjo igrišča v vrtcu	76	1	5	4,16	1,07
S sodelovanjem ravnatelja na prireditvah/sestankih/dogodkih	60	1	5	4,40	0,98
Z ravnateljevo angažiranostjo pri pridobivanju novih pripomočkov za igro in razvoj otrok	41	1	5	4,46	0,81
Z ravnateljevo angažiranost za ohranjanje in redno obnavljanje obstoječih pripomočkov za igro in razvoj otrok	43	1	5	4,49	0,74

Vodenje

Ravnateljeve naloge so vezane tudi na področje vodenja, zato smo starše o zadovoljstvu s tem področjem dela ravnatelja povprašali v tretjem delu vprašanj, vezanih na funkcije managementa. V tem sklopu smo staršem postavili 13 vprašanj, na katera so odgovarjali na enak način kot v prvih dveh sklopih vprašanj s področja funkcij managementa, in sicer so svoje

zadovoljstvo ponovno lahko izrazili s številkami od 1 do 5 (1 zelo nezadovoljen, 2 nezadovoljen, 3 nevtrarno, 4 zadovoljen, 5 zelo zadovoljen) oz. z izbiro odgovora *ne vem*.

Vprašanja v tem sklopu so bila vezana na ravnateljevo zavzemanje za uresničevanje otrokovih pravic, ravnateljev odnos do otrok, ravnateljev odnos do staršev otrok (dostopnost, dosegljivost, komunikacija, reševanje težav...), sistem obveščanja, nadstandardne in obogatitvene dejavnosti, promocijo vrtca...

Da so starši zadovoljni tudi z ravnateljevim vodenjem, potrjuje statistična analiza s podatki v preglednici 11, saj so vsa povprečja večja od 4. Anketirani starši so v tem sklopu vprašanj izkazali največje zadovoljstvo z ravnateljevim odnosom do otrok (povprečje = 4,83; standardni odklon = 0,44), najmanj pa so zadovoljni z možnostjo nadstandardnih in obogatitvenih dejavnosti v vrtcu (povprečje = 4,26; standardni odklon = 1,04).

Preglednica 11: Zadovoljstvo staršev z opravljanjem nalog ravnatelja s področja vodenja

	N	Minimalna ocena	Maksimalna ocena	Povprečje	Standardni odklon
Z ravnateljevim zavzemanjem za uresničevanje otrokovih pravic	42	3	5	4,64	0,58
Z ravnateljevim odnosom do otrok	46	3	5	4,83	0,44
Z ravnateljevo dostopnostjo in dosegljivostjo za starše	57	3	5	4,63	0,64
Z ravnateljevo pripravljenostjo za pogovor in svetovanje	51	3	5	4,75	0,56
Z ravnateljevo komunikacijo	56	3	5	4,75	0,48
Z ravnateljevim reševanjem nastalih težav	44	2	5	4,55	0,70
Z ravnateljevimi odločitvami	45	2	5	4,56	0,69
Z ravnateljevim odnosom pri sprejemanju pripomb oz. pobud s strani staršev	47	1	5	4,38	0,97
Z obveščanjem o dogajanju v vrtcu	74	1	5	4,53	0,85
S sistemom obveščanja v vrtcu	75	1	5	4,36	0,92
Z možnostjo nadstandardnih in obogatitvenih dejavnosti v vrtcu	62	1	5	4,26	1,04
S promocijo vrtca ob različnih priložnostih	54	1	5	4,43	0,88
Z obveščanjem staršev o delu vrtca	67	1	5	4,34	0,93

Nadzor

Kot zadnje področje pa je področje nadzora, ki ga opravlja ravnatelj in so ga ocenjevali starši

na podlagi vprašanj, ki smo jim jih zastavili v zadnjem sklopu, vezanem na funkcije managementa. V tem sklopu smo staršem postavili zgolj 4 vprašanja v enaki obliki kot vse ostale doslej.

Vprašanja, ki smo jih postavili, pa so se navezovala na zadovoljstvo z nadzorom nad zaposlenimi, nad čistočo v vrtcu, nad varnostjo v vrtcu in z nadzorom nad vsebino letnega delovnega načrta.

Starši so svoje zadovoljstvo podajali v obliki lestvice Likertovega tipa ocenjevanja s številkami od 1 do 5 (1 zelo nezadovoljen, 2 nezadovoljen, 3 nevtrarno, 4 zadovoljen, 5 zelo zadovoljen) oz. z odgovorom *ne vem*.

Anketirani starši (podatki v preglednici 12), so v povprečju najbolj zadovoljni z ravnateljevim nadzorom nad varnostjo v vrtcu (povprečje = 4,66; standardni odklon = 0,53), najmanj pa so zadovoljni z ravnateljevim nadzorom nad zaposlenimi (povprečje = 4,44; standardni odklon = 0,71).

Preglednica 12: Zadovoljstvo staršev z opravljanjem nalog ravnatelja s področja nadzora

	N	Minimalna ocena	Maksimalna ocena	Povprečje	Standardni odklon
Z ravnateljevim nadzorom nad zaposlenimi	25	3	5	4,44	0,71
Z ravnateljevim nadzorom nad čistočo v vrtcu	39	2	5	4,54	0,79
Z ravnateljevim nadzorom nad varnostjo v vrtcu	38	3	5	4,66	0,53
Z vsebino letnega poročila vrtca	40	3	5	4,55	0,64

4.7 Zadovoljstvo zaposlenih z ravnateljevim delom

Pri statistični analizi podatkov zaposlenih smo upoštevali poponoma rešene ankete 35-ih zaposlenih. Številke v preglednicah so ponekod manjše, ker nekateri zaposleni niso podali ocene zadovoljstva s trditvijo, ampak so označili odgovor *ne vem* ali *ne morem oceniti*. Zaposlenim smo zagotovili, da bodo vsi podatki obravnavani strogo zaupno in prikazani le v agregirani obliki ter uporabljeni izključno za našo magistrsko nalogo.

Podatke smo statistično obdelali, analizirali in interpretirali.

Za zaposlene so bila vprašanja v večjem delu enaka kot za starše, z nekaj dodanimi vprašanji.

Načrtovanje

Zaposlenim smo s področja načrtovanja zastavili 10 vprašanj, in sicer:

1. Z vsebino programa razvoja vrtca.
2. Z vsebino letnega delovnega načrta.
3. Z možnostjo sodelovanja vrtca v projektih.
4. Z možnostjo sodelovanja vrtca v mednarodnih projektih.
5. Z ravnateljevim zavzemanjem za izboljšanje materialnih pogojev za delo vrtca.
6. Z ravnateljevim zavzemanjem za nakup ustreznih didaktičnih sredstev in materiala za izvedbo pedagoškega programa.
7. Z možnostjo sodelovanja in izbire pri nakupu didaktičnih sredstev in materiala za izvedbo pedagoškega programa, ki nam jo daje ravnatelj.
8. Z ravnateljevo inovativnostjo v pedagoškem procesu.
9. Z ravnateljevim vpeljevanjem novosti v pedagoški proces.
10. Z ravnateljevim aktivnim vključevanjem novosti v pedagoški proces.

Lestvica ocenjevanja zadovoljstva je bila enaka kot pri vprašalnikih za starše, in sicer Likertov tip vprašanj z ocenami od 1 do 5 (1 zelo nezadovoljen, 2 nezadovoljen, 3 nevtrarno, 4 zadovoljen, 5 zelo zadovoljen) in možnost odgovora *ne vem*.

Prav tako kot starši, so tudi zaposleni v povprečju zadovoljni z opravljanjem nalog ravnatelja na področju načrtovanja, kar je prikazano v preglednici 13. Anketirani zaposleni so v povprečju najbolj zadovoljni z ravnateljevim zavzemanjem za izboljšanje materialnih pogojev za delo vrtca (povprečje = 4,91; standardni odklon = 0,29), prav tako kot starši pa so najmanj zadovoljni z možnostjo sodelovanja vrtca v mednarodnih projektih (povprečje = 4,56; standardni odklon = 0,72).

Preglednica 13: Zadovoljstvo zaposlenih z opravljanjem nalog ravnatelja s področja načrtovanja

	N	Minimalna ocena	Maksimalna ocena	Povprečje	Standardni odklon
Z vsebino programa razvoja vrtca	35	4	5	4,66	0,48
Z vsebino letnega delovnega načrta	35	4	5	4,74	0,44
Z možnostjo sodelovanja vrtca v projektih	34	3	5	4,76	0,50
Z možnostjo sodelovanja vrtca v mednarodnih projektih	32	2	5	4,56	0,72
Z ravnateljevim zavzemanjem za izboljšanje materialnih pogojev za delo vrtca	34	4	5	4,91	0,29

se nadaljuje

	N	Minimalna ocena	Maksimalna ocena	Povprečje	Standardni odklon
Z ravnateljevim zavzemanjem za nakup ustreznih didaktičnih sredstev in materiala za izvedbo pedagoškega programa	34	4	5	4,88	0,33
Z možnostjo sodelovanja in izbire pri nakupu didaktičnih sredstev in materiala za izvedbo pedagoškega programa, ki nam jo daje ravnatelj	34	3	5	4,85	0,44
Z ravnateljevo inovativnostjo v pedagoškem procesu	34	4	5	4,76	0,43
Z ravnateljevim vpeljevanjem novosti v pedagoški proces	34	3	5	4,62	0,60
Z ravnateljevim aktivnim vključevanjem novosti v pedagoški proces	34	3	5	4,68	0,53

Organiziranje

Organiziranje je del ravnateljevih nalog, ki je še posebej povezan s pedagoškim osebjem, saj gre tu tudi za odločanje o delovnem času vrtca, razporeditvi zaposlenih na delovna mesta, delovnimi razmerami v vrtcu, urejenostjo vrtca (notranjost in okolica), kar pri zaposlenih velikokrat igra pomembno vlogo pri zadovoljstvu.

Zaposlenim smo v tem delu zastavili 16 vprašanj, na katera so podali oceno zadovoljstva z odgovori od 1 do 5 (1 zelo nezadovoljen, 2 nezadovoljen, 3 nevtrarno, 4 zadovoljen, 5 zelo zadovoljen) oz. odgovorom *ne vem*.

Kot že zgoraj omenjeno, so se vprašanja v tem delu navezovala na zadovoljstvo z delovnim časom zaposlenih, delovnim časom vrtca, razmerami bivanja otrok v vrtcu, ravnateljevim spodbujanjem timskega sodelovanja/načrtovanja, notranjo in zunanjo urejenostjo vrtca, sodelovanje ravnatelja na dogodkih, prireditvah vrtca, delovne razmere v vrtcu, hospitacije dijakov/šolencev, hospitacije zaposlenih, delovne pripomočke in zavzemanje ravnatelja pri pridobivanju novih pripomočkov za igro in razvoj otrok.

V preglednici 14 so prikazani rezultati zadovoljstva zaposlenih z delom ravnatelja na področju organiziranja. Tudi iz te preglednice je jasno razvidno zadovoljstvo zaposlenih z delom ravnatelja, kar dokazujejo visoke povprečne ocene (od 4,40 do 4,86) Največje zadovoljstvo zaposleni izkazujejo nad razmerami bivanja otrok v vrtcu (povprečje = 4,86; standardni odklon = 0,36), najmanjše pa, prav tako kot starši, nad urejenostjo igrišča v vrtcu (povprečje = 4,40; standardni odklon = 0,65).

Preglednica 14: Zadovoljstvo zaposlenih z opravljanjem nalog ravnatelja s področja organiziranja

	N	Minimalna ocena	Maksimalna ocena	Povprečje	Standardni odklon
Z razporejanjem delovnega časa zaposlenih	35	3	5	4,57	0,61
Z razporejanjem zaposlenih na delovna mesta v primeru združevanja	35	3	5	4,54	0,66
Z razmerami bivanja otrok v vrtcu	35	4	5	4,86	0,36
Z delovnim časom vrtca	34	3	5	4,62	0,60
Z ravnateljevim spodbujanjem timskega sodelovanja/načrtovanja	35	3	5	4,66	0,64
Z urejenostjo prostorov v vrtcu	35	3	5	4,57	0,56
Z urejenostjo igralnic v vrtcu	35	3	5	4,69	0,53
Z urejenostjo igrišča v vrtcu	35	3	5	4,40	0,65
S sodelovanjem ravnatelja na prireditvah/sestankih/dogodkih	35	4	5	4,80	0,41
Z ravnateljevo angažiranostjo pri pridobivanju novih pripomočkov za igro in razvoj otrok	35	4	5	4,83	0,38
Z ravnateljevo angažiranostjo za ohranjanje in redno obnavljanje obstoječih pripomočkov za igro in razvoj otrok	35	4	5	4,80	0,41
Z delovnimi razmerami v vrtcu	35	2	5	4,60	0,69
Z ravnateljevim opazovanjem in hospitiranjem zaposlenih	35	3	5	4,66	0,64
Z analizo in spremljanjem hospitacij	34	3	5	4,59	0,61
Z možnostjo nadaljnega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih	35	4	5	4,83	0,38
Z možnostjo hospitacij in pedagoške prakse dijakov in študentov	33	4	5	4,67	0,48

Vodenje

Vprašanja v sklopu funkcije vodenja so bila, tako kot pri starših, vezana na ravnateljevo zavzemanje za uresničevanje otrokovih pravic, ravnateljev odnos do otrok, ravnateljev odnos do staršev otrok (dostopnost, dosegljivost, komunikacija, reševanje težav...), sistem obveščanja, nadstandardne in obogatitvene dejavnosti, promocijo vrtca. Glede na to, da so bili

anketirani zaposleni, pa smo v ta del dodali še nekaj vprašanj, ki so bila vezana le na zadovoljstvo zaposlenih, in sicer so se vprašanja nanašala na zadovoljstvo:

- z rednimi letnimi razgovori,
- z zaupanjem in podeljevanjem nalog in odgovornosti zaposlenim,
- z vključevanjem zaposlenih pri odločanju o pomembnih zadevah,
- z ravnateljevim odnosom do zaposlenih,
- z vodenjem dela vzgojiteljskega zbora
- z odnosom pri sprejemanju pripomb oz. pobud s strani zaposlenih.

Zadovoljstvo zaposlenih se kaže tudi na področju vodenja, kjer so anketirani zaposleni v povprečju najbolj zadovoljni z ravnateljevo dostopnostjo in dosegljivostjo za starše (povprečje = 4,91; standardni odklon = 0,30), najmanj pa so zadovoljni s sistemom obveščanja v vrtcu (povprečje = 4,46; standardni odklon = 0,70). Rezultati mnenj staršev glede zadovoljstva z opravljanjem nalog ravnatelja s področja načrtovanja so zapisani v preglednici 15.

Preglednica 15: Zadovoljstvo zaposlenih z opravljanjem nalog ravnatelja s področja vodenja

	N	Minimalna ocena	Maksimalna ocena	Povprečje	Standardni odklon
Z ravnateljevim zavzemanjem za uresničevanje otrokovih pravic	34	4	5	4,82	0,39
Z ravnateljevim odnosom do otrok	34	4	5	4,88	0,33
Z ravnateljevo dostopnostjo in dosegljivostjo za starše	32	4	5	4,91	0,30
Z ravnateljevo pripravljenostjo za pogovor in svetovanje	35	3	5	4,77	0,49
Z ravnateljevo komunikacijo	35	3	5	4,71	0,62
Z ravnateljevim reševanjem nastalih težav	35	3	5	4,54	0,70
Z ravnateljevimi odločitvami	35	3	5	4,54	0,61
Z ravnateljevim odnosom pri sprejemanju pripomb oz. pobud s strani staršev	33	4	5	4,73	0,45
Z obveščanjem o dogajanju v vrtcu	35	3	5	4,51	0,66
S sistemom obveščanja v vrtcu	35	3	5	4,46	0,70
Z možnostjo nadstandardnih in obogatitvenih dejavnosti v vrtcu	34	4	5	4,71	0,46
S promocijo vrtca ob različnih priložnostih	34	3	5	4,74	0,51
Z obveščanjem staršev o delu vrtca	33	3	5	4,79	0,48
Z rednimi letnimi razgovori z zaposlenimi	35	3	5	4,54	0,66

se nadaljuje

	N	Minimalna ocena	Maksimalna ocena	Povprečje	Standardni odklon
Z ravnateljevim zaupanjem zaposlenim na podlagi podeljevanja nalog in odgovornosti	35	3	5	4,71	0,57
Z ravnateljevo pripravljenostjo do vključevanja zaposlenih pri odločanju o pomembnih zadevah	35	3	5	4,71	0,52
Z ravnateljevim odnosom do zaposlenih	35	2	5	4,63	0,65
Z ravnateljevim vodenjem dela vzgojiteljskega zbora	33	4	5	4,79	0,42
Z ravnateljevim odnosom pri sprejemanju pripomb oz. pobud s strani zaposlenih	35	3	5	4,69	0,53

Nadzor

V zadnjem sklopu vprašanj s funkcij managementa smo pri zaposlenih poleg vprašanj, ki so bila enaka vprašanjem za starše dodali še vprašanja, vezana na ravnateljev nadzor vzgojno-izobraževalnega sistema ter svetovanja, ravnateljev nadzor nad svetovalno službo ter ravnateljev nadzor nad izvedbo letnega delovnega načeta. Kot povsod so tudi tukaj zaposleni podajali oceno zadovoljstva z ocenami od 1 do 5 (1 zelo nezadovoljen, 2 nezadovoljen, 3 nevtralnno, 4 zadovoljen, 5 zelo zadovoljen) oz. se niso opredelili in so označili odgovor *ne vem*, zato tudi odstopanje v številu ocenjevalcev.

Kot vse kaže pa ravnatelj v izbranem vrtcu dobro opravlja tudi dela s področja nadzora, saj mu tudi tu anketirani zaposleni izkazujejo zadovoljstvo (preglednica 16). Zanimivo je, da so anketirani zaposleni v povprečju najmanj zadovoljni ravno z nadzorom njih samih, torej z nadzorom nad zaposlenimi (povprečje = 4,37; standardni odklon = 0,73), najbolj pa so zadovoljni z ravnateljevim nadzorom nad izvedbo letnega delovnega načrta (povprečje = 4,76; standardni odklon = 0,43).

Preglednica 16: Zadovoljstvo zaposlenih z opravljanjem nalog ravnatelja s področja nadzora

	N	Minimalna ocena	Maksimalna ocena	Povprečje	Standardni odklon
Z ravnateljevim nadzorom nad zaposlenimi	35	3	5	4,37	0,73
Z ravnateljevim nadzorom nad čistočo v vrtcu	35	2	5	4,43	0,85
Z ravnateljevim nadzorom nad varnostjo v vrtcu	35	4	5	4,69	0,47

se nadaljuje

	N	Minimalna ocena	Maksimalna ocena	Povprečje	Standardni odklon
Z vsebino letnega poročila vrtca	33	4	5	4,67	0,48
Z ravnateljevim nadzorom vzgojno- izobraževalnega dela ter svetovanja	33	2	5	4,67	0,65
Z ravnateljevim nadzorom nad izvedbo letnega delovnega načrta	34	4	5	4,76	0,43
Z ravnateljevim nadzorom nad svetovalno službo	30	3	5	4,67	0,55

4.8 Primerjava med skupinama

Naša predpostavka je bila, da so starši bolj zadovoljni z organiziranjem in nadzorom, zaposleni pa z vodenjem in načrtovanjem.

Primerjavo zadovoljstva z delom ravnatelja v izbranem vrtcu smo naredili s testiranjem in primerjavo odgovorov na vprašanja, ki so bila enaka za starše in zaposlene ter s primerjavo odgovorov na vsa vprašanja.

Normalnost porazdelitve podatkov smo preverili s Kolmogorov-Smirnovim testom, ki je pokazal, da podatki niso normalno porazdeljeni, zato smo za ugotavljanje razlik med anketiranimi starši in zaposlenimi v zvezi z zadovoljstvom z delom ravnateljice na področjih organiziranja, načrtovanja, vodenja in nadzora, uporabili Mann-Whitney testom.

V preizkusu nas je zanimalo, ali med anketiranimi starši in zaposlenimi obstajajo statistično pomembne razlike z zadovoljstvom z delom ravnateljice na področjih organiziranja, načrtovanja, vodenja in nadzora.

Iz preglednice 17 je razvidno, da so zaposleni v vrtcu v povprečju bolj zadovoljni z načrtovanjem kot starši ($P = 0,005$). Na področju organiziranja, vodenja in nadzora pa statistično pomembnih razlik ni ($P > 0,05$).

Preglednica 17: Ugotavljanje razlik med anketiranimi starši in zaposlenimi (upoštevane vse trditve)

Skupina	N	Povprečje	Povprečni rang	P	
Načrtovanje_vse	Starši	34	4,22	27,26	0,005
	Zaposleni	32	4,73	40,13	
Organiziranje_vse	Starši	26	4,64	29,98	0,994
	Zaposleni	33	4,68	30,02	
Vodenje_vse	Starši	20	4,75	25,85	0,951
	Zaposleni	32	4,74	26,10	
Nadzor_vse	Starši	21	4,61	25,86	0,878
	Zaposleni	29	4,65	25,24	

Prav tako je razvidno iz preglednice 18, da so zaposleni v vrtcu v povprečju bolj zadovoljni z načrtovanjem kot starši ($P < 0,005$). Na področju organiziranja, vodenja in nadzora pa prav tako ni statistično pomembnih razlik ($P > 0,05$).

Preglednica 18: Ugotavljanje razlik med anketiranimi starši in zaposlenimi (upoštevane samo enake trditve)

Skupina		N	Povprečje	Povprečni rang	P
Načrtovanje_enake	Starši	34	4,19	26,31	0,001
	Zaposleni	32	4,76	41,14	
Organiziranje_enake	Starši	26	4,64	30,98	0,848
	Zaposleni	34	4,66	30,13	
Vodenje_enake	Starši	20	4,75	26,60	0,968
	Zaposleni	32	4,72	26,44	
Nadzor_enake	Starši	21	4,61	29,33	0,477
	Zaposleni	33	4,54	26,33	

Primerjava med skupinama je pokazala, da so tako starši kot zaposleni nadpovprečno zadovoljni z opravljanjem dela ravnatelja, kar so pokazale visoke povprečne ocene, ki so povsod višje od 4.

4.9 Ugotovitve in sklepi

Iz izpoljenih anket anketiranih staršev in anketiranih zaposlenih lahko ugotovimo, da so v povprečju tako starši kot zaposleni zadovoljni z delom ravnatelja na področju načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzora, saj je njihova povprečna ocena pri vseh vprašanjih višja od povprečne ocene 4, razen pri vprašanju, kjer smo starše povprašali o zadovoljstvu z možnostjo sodelovanja vrtca v mednarodnih projektih, kjer so zadovoljstvo ocenili s povprečno oceno 3,74.

Prav tako lahko ugotovimo, da med skupinama pri treh dimenzijah organiziranja, vodenja in nadzora ni statistično značilnih razlik, pri eni pa statistične značilne razlike so, saj so zaposleni v povprečju bolj zadovoljni z načrtovanjem kot starši.

Zaradi majhnosti skupin bi pričakovali, da je morda rezultat "pristran", a ob hitremu pregledu nekaj anket o zadovoljstvu staršev z vrtci nasploh se da ugotoviti, da so starši v povprečju s predšolsko vzgojo v Sloveniji zadovoljni, saj povprečne ocene presegajo oceno 4 in zato so najverjetneje tudi ocene zadovoljstva staršev in zaposlenih za izbran vrtec realne. Vseeno pa velja biti pozoren na način komuniciranja z vzorcem, ki je potekal prek vodstva (ravnateljice). Nadzora nad vzorčenjem razen v smislu trajanja ankete (datum začetka in konca) zaradi varovanja osebnih podatkov nismo imeli, saj so bile ankete odposlane na spletne naslove predstavnikov staršev posameznih skupin, ki jih je vodstvo prosilo za delitev ankete med ostale

starše.

Ugotovitve ne moremo posplošiti na vrtce v Sloveniji, in tudi pri izbranem vrtcu smo z njimi previdni, veljajo pa za skupini, v katerih smo izvedli anketo.

Anketni vprašalnik je lahko izhodišče za ostale vrtce, dobro pa bi bilo, če bi se raziskava o zadovoljstvu dela z ravnateljem izvedla v vsakem slovenskem vrtcu.

5 ZAKLJUČEK

V vrtcih letno spremljajo kakovost z izvedbo samoevalvacije. Gre za sistem pri katerem ugotavljamo in zagotavljamo kakovost. Pri samoevalvaciji vrtci vrednotijo opravljeno delo ter posamezne vsebinske dele programa in področij za različne starostne stopnje. Odgovornost za izvedbo samoevalvacije nosi ravnatelj vrtca.

Glede na to, da vrtec izvaja samoevalvacijo, s katero ugotavljajo kakovost izvedenih programov na različnih področjih, je priporočljivo, da poleg samoevalvacije ugotavlja tudi zadovoljstvo uporabnikov. Ker so neposredni uporabniki storitev vrtca otroci, ki pa so še premajhni, da bi jih o zadovoljstvu neposredno spraševali, so tu starši kot posredni uporabniki, ki lahko podajo oceno zadovoljstva z vrtcem in zaposlenimi.

Ravnateljeva naloga pri vodenju vrtca je vsestranska, saj se ukvarja tako z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem kot tudi nadzorom, zato je ravno na ravnateljevih ramenih velika odgovornost glede zadovoljstva s strani zaposlenih, staršev kot posrednih uporabnikov storitev, lokalne skupnosti in države. Ravno zaradi vsega naštetega je pomembno, da vrtec letno, poleg ugotavljanja kakovosti s samoevalvacijo in ugotavljanja zadovoljstva z vrtcem in zaposlenimi na splošno, ugotavlja tudi zadovoljstvo z delom ravnatelja. Zadovoljstvo z delom ravnatelja lahko podajo zaposleni in starši, kot posredni uporabniki storitev, kar je bil tudi cilj našega magistrskega dela. Kljub temu, da odziv na našo anketo ni bil ravno bleščeč, smo z rezultati ankete dosegli zastavljen cilj in ugotovili stopnjo zadovoljstva z delom ravnatelja v izbranem vrtcu s strani zaposlenih in staršev.

Ključna ugotovitev naše raziskave je, da so zaposleni v povprečju bolj zadovoljni z delom ravnatelja v izbranem vrtcu na področju načrtovanja, kot starši, na ostalih treh področjih dela ravnatelja pa ni statistično pomembnih razlik.

5.1 Predlogi za prakso

Glede na to, da so anketirani starši in zaposleni v povprečju zadovoljni z delom ravnatelja v izbranem vrtcu (ocene višje od 4), bi bilo naše priporočilo ravnatelju, naj svoje delo še naprej opravlja tako uspešno, vsekakor pa naj se glede na podane ocene zadovoljstva usmeri k izboljšavam na področjih, kjer je ocena zadovoljstva nižja. Prav tako bi svetovali, da še z drugimi metodami preverja zadovoljstvo, saj ne moremo izključiti 'družbeno zaželenih odgovorov' zaradi načina razdeljevanja inštrumenta zbiranja podatkov.

Kot usmeritve in priporočila za prakso pa izbranemu vrtcu svetujemo:

- Ravnatelj naj periodično preverja stanje zadovoljstva z istim inštrumentom.
- Ravnatelj naj se še naprej tako uspešno udeležuje prireditvev/sestankov/dogodkov, na katerih so prisotni tudi starši, saj s tem vzpostavlja pozitivno klimo tako med zaposlenimi kot tudi med starši.

- Svetuje se tudi pozitivna komunikacija s starši in zaposlenimi, ker zadovoljni starši in zaposleni pomenijo tudi uspešen in kakovosten vrtec.
- Izboljšave na področju dostopnosti letnega delovnega načrta za starše.
- Ker več kot polovica anketiranih staršev ne pozna letnega delovnega načrta oz. so pri tem vprašanju označili odgovor ne vem in na podlagi ravnateljve potrditve, da si starši letni delovni načrt lahko ogledajo samo v pisarni vodstva, predlagamo ravnatelju, da bi bil letni delovni načrt vrta staršem bolj dostopen (objava na oglasni deski posameznega oddelka, objava na spletu). Z boljšo dostopnostjo letnega delovnega načrta pa bi verjetno tudi marsikateri izmed anketiranih staršev lahko bolje ocenil tudi druga vprašanja, predvsem pa vprašanje glede zadovoljstva z možnostjo sodelovanja vrta v mednarodnih projektih, kjer je bila ocena zadovoljstva najnižja (3,74), saj so le-ti v njem predstavljeni.

Prispevek magistrske naloge z naslovom Zadovoljstvo z delom ravnatelja v izbranem vrtcu k stroki, je v izvedeni raziskavi in je prispevek managementu v vzgoji in izobraževanju.

5.2 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Kljub temu, da običajno vodstvo ne želi ocenjevanja zunanjih deležnikov (v našem primeru staršev), saj so starši velikokrat zelo kritični, pa vodstvu vrta vseeno priporočamo, da vsakoletno opravlja analizo zadovoljstva z delom ravnatelja (tako s strani staršev kot zaposlenih), pri čemer jim je lahko naš vprašalnik izhodišče, saj se bo verjetno z leti izkazalo, da si vodstvo želi informacij glede zadovoljstva še na drugih področjih. Rezultatom naj vodstvo vrta sledi in jih med seboj primerja, v primeru spremembe zadovoljstva na slabše pa vodstvu svetujemo hitro ukrepanje, ustrezno prilagoditev in izboljšanje področja, kjer je bila izkazana nizka stopnja zadovoljstva. Možno pa je raziskati še naslednje:

- Zadovoljstvo z delom zaposlenih.
- Primerjava z drugimi ljubljanskimi in slovenskimi vrtci.
- Izvesti raziskavo z drugačno metodologijo.

LITERATURA

- Ali, Ibrahim A. in Mazin S. Abdalla. 2017. Educational Management, Educational Administration and Educational Leadership: Definitions and General concepts. *SAS Journal of Medicine* 3 (12): 326–329.
- Antič, Suzana, Anita Trnavčević in Janez Jerman. 2011. *Sodoben vrtec -zadovoljni starši*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- ASQ (American Society for Quality). 2020a. *Joseph M. Juran*. <https://asq.org/about-asq/honorary-members/juran> (16. 1. 2020).
- ASQ (American Society for Quality). 2020b. *Quality glossary*. <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary> (16. 1. 2020).
- Bahovec, Eva D., Metka Čas, Metka Domicelj, Nada Saje-Hribar, Barbara Japelj Pavešič, Breda Jontes, Lidija Kastelic, Simona Kranjc, Ljubica Marjanovič Umek, Nada Požar-Matijašič, Tatjana Vonta in Dušan Vrščaj. 1999. *Kurikulum za vrtce*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport, Urad za šolstvo.
- Bennett, Nigel, Megan Crawford in Marion Cartwright. 2003. *Effective educational leadership*. London: Paul Chapman; Thousand Oaks: SAGE.
- Biloslavo, Roberto. 2010. Moč, avtoriteta in management. V *Avtoriteta in vodenje: avtoriteta v vodenju*, ur. Anita Trnavčević, 73–86. Koper: Fakulteta za management.
- Bolam, Ray. 1999. Educational administration, leadership and management: Towards a research agenda. V *Educational management: Redefining theory, policy and practice*, ur. Tony Bush, Les Bell, Ray Bolam, Ron Glatter in Peter Ribbins, 193–205. London: Paul Chapman.
- Bolman, Lee G. in Terrence E. Deal. 1997. *Reframing organizations: artistry, choice, and leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brejc, Mateja in Klemen Širok. 2019. Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo. V *Zbirka Kakovost v vrtcih in šolah 6*, ur. Mateja Brejc in Klemen Širok, 23–27. Kranj: Šola za ravnateljce.
- Brejc, Mateja, Justina Erčulj in Mihaela Zavašnik Arčnik. 2012. *Ravnatelj kot pedagoški vodja*. Kranj: Šola za ravnateljce.
- Brejc, Mateja, Mihaela Zavašnik Arčnik, Andrej Koren, Cveta Razdevšek Pučko, Sanja Gradišnik in Alojz Šire. 2014. *Protokol za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo v šolah in vrtcih*. Kranj: Šola za ravnateljce.
- Brejc, Mateja, Sebastjan Čagran, Sonja Zajc, Igor Leban, Darija Domajnko, Katja Arzenšek Konjajeva, Dubravka Berc-Prah, Suzana Deutsch, Elizabeta Hernaus Berlec, Vida Hlebec, Irena Kodele Krašna, Ema Kozar Kuhar, Jasminka Krpič, Jasna Kržin Stepišnik, Zvonko Kustec, Liljana Lihteneker, Marija Lubšina Novak, Bernardka Marič, Jasmina Mihelak Zupančič, Majda Pikl, Marta Samotorčan, Andreja Strmšek, Adelina Pahor, Vera Šenica Pavletič, Marjeta Šmid, Andrej Rutar, Albin Vrabič in Janja Zupančič. 2019. Vodenje vrtcev in šol. V *Zbirka kakovost v vrtcih in šolah 5*, ur. Mateja Brejc in Klemen Širok, 1–35. Kranj: Šola za ravnateljce.
- Bush, Tony, Theodore Creighton, Frederick Dembowski, Thomas Glass, Zach Kelehear, John Hoyle in Celina Echols. 2007. *Educational Administration: The Roles of Leadership and Management*. Houston: Rice University.

- Bush, Tony. 2008a. From management to leadership: semantic or meaningful change? *Educational Management, Administration and Leadership* 36 (2): 271–288.
- Bush, Tony. 2008b. *Leadership and Management Development in Education*. London: SAGE.
- Bush, Tony. 2011. *Theories of Educational Leadership and Management*. London: SAGE.
- Coleman, Peter T. 2000. Power and conflict. V *Handbook of conflict resolution: theory and practice*, ur. Morton Deutsch in Peter T. Coleman, 108–130. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cote, Robert. 2017. Vision of Effective Leadership. *International Journal of Business Administration* 8 (6): 1–10.
- Crosby, Philip B. 1991. *Govorimo o kakovosti: 96 vprašanj, ki ste jih vedno hoteli postaviti Billu Crosbyju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Daft, Richard L. 1994. *Management*. Fort Worth: The Dryden Press.
- Daft, Richard L. 2014. *Management*. Australia: South-Western Cengage Learning.
- Damanik, Enceria. 2014. *Principal Leadership Style and Its Impact on School Climate and Teacher Self-Efficacy in Indonesian Schools*. Doktorska naloga, Curtin University.
- Darling, John R. 1992. Total Quality Management: The Key Role of Leadership Strategies. *Journal of Leadership and Organisational Development* 13 (4): 3–7.
- Davies, Brent. 2005. The essentials of school leadership. V *The essentials of school leadership*, ur. Brent Davies, 1–9. London: SAGE.
- Dessler, Garry. 2004. *Management: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Devjak, Tatjana. 2012. Ravnatelj vrta v vlogi menedžerja pri izvajanju predšolske vzgoje. V *Izzivi globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU, zbornik povzetkov*, 140–154. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2005. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dolgan, Katarina. 2012. Značilnosti vodenja v slovenskih osnovnih šolah. *Andragoška spoznanja* 18 (1): 10–27.
- European Commission/EACEA/Eurydice. 2013. *Key Data on Teachers and School Leaders in Europe. 2013 Edition. Eurydice Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission/EACEA/Eurydice. 2019. *Predšolska vzgoja in varstvo*. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-education-and-care-77_sl (23. 12. 2019).
- Farahbakhsh, Saeid. 2006. Leadership in Educational Administration: Concepts, theories and perspectives. *Academic Leadership: The Online Journal* 4 (1): 1–23.
- George, Jennifer M. 2000. Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations* 53 (8): 1027–1055.
- Giese, Jolan L. in Joseph A. Cote. 2000. Defining Consumer Satisfaction. *Academy of marketing Science Review* 1 (1): 1–24.
- Gorenc, Barbara. 2019. *Analiza uporabe kontrolinga v podjetjih jugovzhodne Slovenije*. Magistrska naloga, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.

- Greatbatch, David in Sue Tate. 2018. *Evidence on school leadership in an international context. Research report*. London: Department of Education.
- Gričar, Sergej. 2018. *Menedžment javnega sektorja*. Novo mesto: Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko.
- Izgoršek, Maja. 2011. Analiza procesa managementa po temeljnih funkcijah v podjetju x. V *Zbornik 8. festivala raziskovanja ekonomije in managementa* 24.-26. marec 2011, 83–85. Koper – Celje – Škofja Loka: Fakulteta za management.
- Jelen, Silvija. 2014. *Analiza in razvoj timskega vodenje vrtca. Študija primera*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Jus, Gregor. 2018. *Demingov krog (PDCA krog)*. [Http://ecg.si/clanki/demingov-krog-pdca-krog/](http://ecg.si/clanki/demingov-krog-pdca-krog/) (24. 1. 2020).
- Koren, Andrej. 1999. *Ravnatelj med osamo in sodelovanjem*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Koren, Andrej. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management.
- Koren, Andrej. 2014. *Teorije organizacije in vodenja*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Košmrlj, Katarina in Nada Trunk Širca. 2010. *Management, tipologije in modeli - definicije*. <https://repozitorij.upr.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=960> (22. 1. 2020).
- Kotler, Philip in Gary Armstrong. 2006. *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing, management-trženjsko upravljanje; analiza, načrtovanje izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotter, John P. 2013. Management Is (Still) Not Leadership. *Harvard Business Review*: 9. <https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership> (2. 12. 2019).
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kozmelj, Andreja. 2019. *Tudi v šolskem letu 2018/19 osnovnošolcev več, srednješolcev pa nekaj manj kot v preteklih letih*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Kramar Zupan, Milena. 2009. *Menedžment VS vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
- Krek, Janez in Mira Metljak (ur.). 2011. *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji 2011*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- Krištof, Zvonka, Romana Martinčič in Matjaž Vrčko. 2009. *Vodenje*. [Http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_komuniciranje_in_vodenje-Kristof_Martincic_Vrcko.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_komuniciranje_in_vodenje-Kristof_Martincic_Vrcko.pdf) (19. 7. 2019).
- Krüger, Volker. 2001. Main schools of TQM: "the bih five". *The TQM Magazine* 13 (3): 146–155.
- Lobascher, Samuel. 2016. *Leadership or management in schools? A critical review of the literature*. https://www.theibsc.org/uploaded/IBSC/Conference_and_workshops/2016/workshops/3.Lobascher-S_Supplement.pdf (19. 7. 2019).
- Logothetis, Nickolas. 1992. *Managing for Total Quality*. Bodmin: Prentice Hall International.

- Marjanovič Umek, Ljubica, Urška Fekonja Peklaj, Tina Kavčič, Anja Podlesek, Maja Zupančič in Matija Brenk Klas. 2002. *Kakovost v vrtcih*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Mayer, Janez. 2003. Lastnosti uspešnih vodij. *Organizacija* 36 (6): 368–375.
- MIZŠ (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport). 2017. *Nacionalni okvir za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja*. https://www.eqavet-nrp-slo.si/wp-content/uploads/2018/05/Nacionalni_okvir_Kakovost_Feb_2017-7.pdf (6. 11. 2019).
- Monga, O. P. 2015. Leadership theories and educational management: an insight. *Biz and Bytes: Bi-Annual of Management e Technology* 6 (1): 46–55.
- Možina, Stane, Jurij Bernik in Andrej Svetic. 2004. *Osnove managementa*. Piran: Gea College.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Naylor, John. 1999. *Management*. Harlow: Prentice Hall.
- Northaus, Peter G. 2010. *Leadership: Theory and practice*. 5th ed. Thousand Oaks: SAGE.
- Oliver, Richard L. 2010. *Satisfaction A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York, London: M. E. Sharpe.
- Othman, Norasmah in Kamaruzaman Moidunny. 2012. *Kepimpinan pendidikan dan pengurusan pendidikan: cabaran kepada guru besar dan pengetua*. <https://kamaruzamanmoidunny.blogspot.com/2012/09/kepimpinan-pendidikan-dan-pengurusan.html> (24. 1. 2020).
- Peligo, Paul C. 2019. *The Importance of Leadership and Management to Education*. <https://www.slideshare.net/polchan/educational-leadership-the-importance-of-leadership-and-management-to-education> (31. 10. 2019).
- Peretomode, Victor F. 1991. *Educational administration: applied concept and theoretical perspective*. Lagos: Joja Educational Research and Publishers.
- Pfeffer, Jeffrey. 1992. *Managing with power*. Boston: Harvard Business School Press.
- Potočnik, Edvard, Tomaž Babnik, Fedor Černe, Uroš Gunčar, Marko Kiauta, Rajko Novak, Marjan Pivka, Jernej Potočnik, Jožko Čuk in Miran Mihelčič. 1996. *ISO 9000: iz teorije v prakso*. Ljubljana: Taxus.
- Pravilnik o normativih za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje. *Uradni list RS*, št. 47/17.
- Quality Gurus. 2020. *Category Archives for Gurus*. <https://www.qualitygurus.com/category/gurus/> (21. 1. 2020).
- Resman, Metod. 1994. Ravnatelj in vizija šole. *Sodobna pedagogika* 45 (3–4): 122–132.
- Resman, Metod. 2002. Vzvodi šolskega razvoja. *Sodobna pedagogika* 53 (1): 8–26.
- Ribbins, Peter in Helen Gunter. 2002. Mapping leadership studies in education. *Educational Management, Administration and Leadership* 30 (4): 359–385.
- Robbins, Stephen P. in Mary Coulter. 2012. *Management*. 11th ed. Harlow: Pearson Education.

- Ross, Joel E. in Susan Perry. 1999. *Total quality management*. 3th ed. Washington: St. Lucie Press (FL).
- Rozman, Petra. 2008. Raziskovanje vodenja v vzgoji in izobraževanju. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 6 (2): 23–35.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
- Rumane, Abdul R. 2017. *Quality management in construction projects*. Boca Raton: Taylor & Francis, CRC Press.
- Rusjan, Borut. 1999. *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Sentočnik, Sonja. 2018. *Distribuirano vodenje: podpora izgrajevanju učeče se skupnosti*. *Vodenje* 16 (3): 47–59.
- Sergiovanni, Thomas J., Martin Burlingame, Fred D. Coombs in Paul W. Thurston. 1980. *Educational governance and administration*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Shahrill, Masitah. 2014. Exploring Educational Administration: The Relationship between Leadership and Management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 4 (1): 525–538.
- Shrinivas Desai, Nayana. 2018. *An Introduction to Total Quality Management*. <https://www.slideshare.net/NayanaTVShrinivasDes/an-introduction-to-total-quality-management-100396082> (25. 1. 2020).
- Snoj, Boris in Damijan Mumel. 2001. Marketinški aspekti kvalitete usluge. *Acta Turistica* 13 (2): 119–140.
- Snoj, Boris in Matjaž Iršič. 2017. *Menedžment prodaje – za teorijo in prakso*. Harlow: Pearson Education.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Spillane, James P. 2006. *Distributed leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- SURS (Statistični urad Republike Slovenije). 2020. *Strokovni delavci za vzgojo in izobraževanje, vodstveni, svetovalni in drugi strokovni delavci v vrtcih po spolu, starosti in obliki lastnine, Slovenija, letno*. https://pxweb.stat.si/SiStatDb/pxweb/sl/10_Dem_soc/10_Dem_soc__09_izobrazevanje__03_predsol_vzgoja__02_09526_kadri/0952610S.px/ (11. 2. 2020).
- Šola za ravnatelje. B. l.a. *Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja – OPK*. <http://solazaravnatelje.si/index.php/dejavnosti/projekti/projekti-evropskega-socialnega-sklada/vzpostavitev-dopolnitev-in-pilotni-preizkus-modela-ugotavljanja-in-zagotavljanja-kakovosti-na-podrocju-vzgoje-in-izobrazevanja> (21. 1. 2020).
- Šola za ravnatelje. B. l.b. *Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja ter zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol) – KVIZ*. <http://kviz.solazaravnatelje.si> (21. 10. 2020). <http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-73-2.pdf> (21. 1. 2020).
- Šumenjak, Diana. 2018. *Uvajanje in udejanjanje distribuiranega vodenja v vrtcu Jarše*. http://vrtec-jarse.si/images/uploads/Prispevek_DV_za_objavo_%C5%A0R_Diana_%C5%A0umenjak_30.4.2018.pdf (1. 3. 2020).

- Tavčar, Mitja, I. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnost interesov*. Koper: Fakulteta za menedžment, Univerza na Primorskem.
- The Wall Street Journal. 2009. *What is the difference between management and leadership?* [Http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/](http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/) (21. 11. 2019).
- Trnavčević, Anita, Janez Vogrinc, Boris Snoj, Vinko Logaj, Roman Vogrinc in Borut Kodrič. 2008. *Evalvacija zadovoljstva s šolo*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Trnavčević, Anita, Aleš Tankosić in Vinko Logaj. 2010. Avtoriteta, vodenje, ravnatelj. V *Avtoriteta in vodenje: avtoriteta v vodenju*, ur. Anita Trnavčević, 1–16. Koper: Fakulteta za management.
- UK Essays. 2018. *Similarities and differences of a leader and a manager*. <https://www.ukessays.com/essays/management/similarities-and-differences-of-a-leader-and-a-manager-management-essay.php?vref=1> (7. 12. 2019).
- Uredba (EU) 2016/679 Evropskega parlamenta in sveta o varstvu posameznikov pri obdelavi osebnih podatkov in o prostem pretoku takih podatkov ter o razveljavitvi Direktive 95/46/ES (Splošna uredba o varstvu podatkov) z dne 27. aprila 2016.
- Vasiljević, Ivan, Duško Bjelica, Stevo Popović in Jovo Gardašević. 2016. Parental satisfaction with work shedule of preschool institutions in Montenegro. *Journal of Physical Education and Sport* 16 (2): 1017–1022.
- Vrtec Kolezija. 2019. *Kje živimo in delujemo*. <https://www.vrteckolezija.si/o-nas/> (15. 12. 2019).
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI). *Uradni list RS*, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D, 47/15, 46/16, 49/16 – popr. in 25/17 – ZVaj.
- Zakon o vrtcih (ZVrt). *Uradni list RS*, št. 100/05 – uradno prečiščeno besedilo, 25/08, 98/09 – ZIUZGK, 36/10, 62/10 – ZUPJS, 94/10 – ZIU, 40/12 – ZUJF, 14/15 – ZUUIFO in 55/17.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik za starše

Priloga 2 Anketni vprašalnik za zaposlene

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA STARŠE

Zadovoljstvo z delom ravnateljice (starši)

Kratko ime ankete: Zadovoljstvo z delom ravnateljice

Dolgo ime ankete: Zadovoljstvo z delom ravnateljice (starši)

Število vprašanj: 12

Anketa je zaključena.

Aktivna od: 09.01.2020

Aktivna do: 05.02.2020

Avtor: ursek81

Spreminjal: ursek81

Pozdravljeni, sem Urška Dimnik, študentka podiplomskega študija Management na Fakulteti za management v Kopru in pripravljam magistrsko nalogo z naslovom Zadovoljstvo z delom ravnatelja v izbranem vrtcu. Namen naloge je raziskati zadovoljstvo zaposlenih in staršev z delom ravnatelja izbranega vrtca in ugotoviti, kakšne in kolikšne so razlike med zadovoljstvom z delom ravnatelja v izbranem vrtcu pri zaposlenih in starših. Vljudno vas prosim, da si vzamete približno 10 minut vašega prostega časa in ga namenite izpolnitvi vprašalnika. Vaše sodelovanje je ključno za pridobitev podatkov, na osnovi katerih bomo lahko predlagali tudi izboljšave v praksi.

Vprašalnik je sestavljen iz 6 sklopov. Prvi sklop je sestavljen iz trditev o vaši seznanjenosti z delom ravnatelja ter vašim sodelovanjem z vrtcem. V drugem sklopu vas sprašujem o zadovoljstvu z delom ravnatelja na področju načrtovanja. Tretji sklop predstavljajo vprašanja o delu ravnatelja s področja organiziranja, v četrtem sklopu pa me zanima vaše zadovoljstvo z delom ravnatelja na področju vodenja. Predzadnji oz. peti sklop vključuje vprašanja glede vašega zadovoljstva z delom ravnatelja na področju nadzora, v zadnjem šestem sklopu pa so nanizana demografska vprašanja.

Anketa je anonimna, zbrani podatki pa bodo obravnavani strogo zaupno in prikazani le v agregirani obliki ter uporabljeni izključno za pripravo zgoraj omenjene magistrske naloge.

Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

Urška Dimnik

Priloga 1

Q1 - Ali spodnje trditve veljajo za vas?

	Da	Ne	Ne vem
poznam ravnatelja vrtca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
z ravnateljem vrtca sem imel že možnost komunikacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
letni delovni načrt poznam in ga vedno preberem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
redno se udeležujem roditeljskih sestankov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
poznam način pridobivanja materialnih sredstev v vrtcu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2 - V kolikšni meri spodaj navedene trditve veljajo za vas?

	Nič (ne velja)	Malo	Delno	Precej	V celoti
redno se udeležujem dogodkov v organizaciji vrtca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aktivno sodelujem pri dogodkih vrtca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
seznanjen sem s timskim delom v vrtcu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
seznanjen sem z letnim poročilom vrtca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 – Načrtovanje

Spodaj so nanizane naloge ravnatelja s področja načrtovanja.

Prosimo vas, da na lestvici od 1 do 5 izrazite stopnjo vašega zadovoljstva s procesom in rezultati načrtovanja. (1 zelo nezadovoljen, 2 nezadovoljen, 3 nevtrarno, 4 zadovoljen, 5 zelo zadovoljen)

Stopnja zadovoljstva

	1	2	3	4	5	Ne vem
z vsebino letnega delovnega načrta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
z možnostjo sodelovanja vrtca v projektih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
z možnostjo sodelovanja vrtca v mednarodnih projektih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
z ravnateljevim zavzemanjem za izboljšanje materialnih pogojev za delo vrtca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pomembnost ustreznih didaktičnih sredstev in materiala za izvedbo programa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
z ravnateljevim zavzemanjem za nakup ustreznih didaktičnih sredstev in materialov za izvedbo pedagoškega programa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4 – Organiziranje

Spodaj so nanizane naloge ravnatelja s področja organiziranja.

Prosimo vas, da na lestvici od 1 do 5 izrazite stopnjo vašega zadovoljstva s procesom in rezultati organiziranja. (1 zelo nezadovoljen, 2 nezadovoljen, 3 nevtrarno, 4 zadovoljen, 5 zelo zadovoljen)

Priloga 1

	1	2	3	4	5	ne morem oceniti
vrtcu						
s promocijo vrtca ob različnih priložnostih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
z obveščanjem staršev o delu vrtca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q6 - Nadzor

Spodaj so nanizane naloge ravnatelja s področja nadzora.

Prosimo vas, da na lestvici od 1 do 5 izrazite stopnjo vašega zadovoljstva s procesom in rezultati nadzora. (1 zelo nezadovoljen, 2 nezadovoljen, 3 nevtrarno, 4 zadovoljen, 5 zelo zadovoljen)

Stopnja zadovoljstva

	1	2	3	4	5	ne morem oceniti
z ravnateljevim nadzorom nad zaposlenimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
z ravnateljevim nadzorom nad čistočo v vrtcu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
z ravnateljevim nadzorom nad varnostjo v vrtcu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
z vsebino letnega poročila vrtca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (1) (Demografija)

XSPOL - Spol:

- Moški
- Ženski

BLOK (1) (Demografija)

XSTAR2a4 - Vprašalnik izpolnjuje

- mama
- oče
- skrbnik/skrbnica

BLOK (1) (Demografija)

XDS2a4 - Število otrok v družini

- 1
- 2
- 3 ali več

BLOK (1) (Demografija)

XDS2a41 - Število otrok vključenih v izbran vrtec

- 1
- 2
- 3 ali več

BLOK (1) (Demografija)

XDS2a411 - Čas vključenosti otrok/a v izbran vrtec (če imate več otrok napišite leta vključenosti, ki veljajo za otroka, kije v vrtec vključen najdlje):

- manj kot 1 leto
- 1-3 leta
- več kot 3 leta

BLOK (1) (Demografija)

XIZ1a2 - Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- OŠ
- poklicna
- srednja
- višja
- visoka
- univerzitetna
- magisterij
- doktorat
- drugo

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE

Zadovoljstvo z delom ravnateljice (zaposleni)

Kratko ime ankete: Zadovoljstvo z delom ravnateljice ZAP

Dolgo ime ankete: Zadovoljstvo z delom ravnateljice (zaposleni)

Število vprašanj: 10

Anketa je zaključena.

Aktivna od: 09.01.2020

Aktivna do: 05.02.2020

Avtor: ursek81

Spreminjal: ursek81

Pozdravljeni, sem Urška Dimnik, študentka podiplomskega študija Management na Fakulteti za management v Kopru in pripravljam magistrsko nalogo z naslovom Zadovoljstvo z delom ravnatelja v izbranem vrtcu. Namen naloge je raziskati zadovoljstvo zaposlenih in staršev z delom ravnatelja izbranega vrtca in ugotoviti, kakšne in kolikšne so razlike med zadovoljstvom z delom ravnatelja v izbranem vrtcu pri zaposlenih in starših. Vljudno vas prosim, da si vzamete približno 10 minut vašega prostega časa in ga namenite izpolnitvi vprašalnika. Vaše sodelovanje je ključno za pridobitev podatkov, na osnovi katerih bomo lahko predlagali tudi izboljšave v praksi.

Vprašalnik je sestavljen iz 6 sklopov. Prvi sklop je sestavljen iz trditev o vaši seznanjenosti z delom ravnatelja ter vašim sodelovanjem z vrtcem. V drugem sklopu vas sprašujem o zadovoljstvu z delom ravnatelja na področju načrtovanja. Tretji sklop predstavljajo vprašanja o delu ravnatelja s področja organiziranja, v četrtem sklopu pa me zanima vaše zadovoljstvo z delom ravnatelja na področju vodenja. Predzadnji oz. peti sklop vključuje vprašanja glede vašega zadovoljstva z delom ravnatelja na področju nadzora, v zadnjem šestem sklopu pa so nanizana demografska vprašanja.

Anketa je anonimna, zbrani podatki pa bodo obravnavani strogo zaupno in prikazani le v agregirani obliki ter uporabljeni izključno za pripravo zgoraj omenjene magistrske naloge.

Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

Urška Dimnik

Q1 – Načrtovanje

Spodaj so nanizane naloge ravnatelja s področja načrtovanja.

Prosimo vas, da na lestvici od 1 do 5 izrazite stopnjo vašega zadovoljstva s procesom in rezultati načrtovanja. (1 zelo nezadovoljen, 2 nezadovoljen, 3 nevtrarno, 4 zadovoljen, 5 zelo zadovoljen)

Priloga 2

Q4 – Nadzor

Spodaj so nanizane naloge ravnatelja s področja nadzora.

Prosimo vas, da na lestvici od 1 do 5 izrazite stopnjo vašega zadovoljstva s procesom in rezultati nadzora. (1 zelo nezadovoljen, 2 nezadovoljen, 3 nevtrarno, 4 zadovoljen, 5 zelo zadovoljen)

Stopnja zadovoljstva

	1	2	3	4	5	Ne vem
z ravnateljevim nadzorom nad zaposlenimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
z ravnateljevim nadzorom nad čistočo v vrtcu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
z ravnateljevim nadzorom nad varnostjo v vrtcu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
z vsebino letnega poročila vrtca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
z ravnateljevim nadzorom vzgojno-izobraževalnega dela ter svetovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
z ravnateljevim nadzorom nad izvedbo letnega delovnega načrta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
z ravnateljevim nadzorom nad svetovalno službo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOK (1) (Splošni podatki)

XSPOL - Spol:

- Moški
- Ženski

BLOK (1) (Splošni podatki)

XDS2a4 - Zaposlen sem kot

- vzgojitelj/-ica
- pomočnik/-ca vzgojitelja/-ice
- administrativni delavec
- tehnično osebje
- drugo

BLOK (1) (Splošni podatki)

XIZ1a21 - Na področju predšolske vzgoje sem zaposlen:

- manj kot 1 leto
- od 1–5 let
- 6–10 let
- 11-20 let
- več kot 20 let

BLOK (1) (Splošni podatki)

XIZ1a211 - V izbranem vrtcu sem zaposlen

- manj kot 1 leto
- od 1–5 let
- 6–10 let
- 11–20 let
- več kot 20 let

BLOK (1) (Splošni podatki)

XIZ1a2 - Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- OŠ
- poklicna
- srednja
- višja
- visoka
- univerzitetna
- magisterij
- doktorat
- drugo

BLOK (1) (Splošni podatki)

IF (2) XDS2a4 = [1, 2]

XIZ1a22 - Dosežena smer zaključene izobrazbe:

- srednja vzgojiteljska
- visokošolski študij
- magisterij s področja
- doktorat s področja