

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH
KOT POGOJ ODLIČNOSTI
VODENJA IN ORGANIZIRANOSTI

SONJA DROVENIK

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH
KOT POGOJ ODLIČNOSTI
VODENJA IN ORGANIZIRANOSTI

Sonja Drovenik

Koper, 2010

Mentor: doc. dr. Zlatka Meško Štok

POVZETEK

Organizacije se vedno bolj zavedajo pomena zadovoljstva zaposlenih. Zadovoljni in motivirani zaposleni so ključ do dobrega poslovanja, tega se morajo vodje še posebej zavedati. V zaključni projektni nalogi so povzeta teoretična izhodišča o vodenju in organiziranosti. Opredeljen je pomen zadovoljstva zaposlenih, pomen motivacije in nagrajevanja, ter organizacijska kultura in klima. Z anketnim vprašalnikom se ugotavlja seznanjenost zaposlenih s vodenjem in organiziranostjo osnovne šole ter kaj vpliva na njihovo zadovoljstvo. Predstavljeni so tudi rezultati o opisnem in številčnem ocenjevanju znanja in opredeljenost zaposlenih za javno ali zasebno osnovno šolstvo. Na koncu so podane ugotovitve raziskave in predlogi za izboljšave.

Ključne besede: zadovoljstvo zaposlenih, osnovna šola, vodenje, organiziranost, motiviranost.

SUMMARY

Organizations are becoming more and more aware of the importance of employees' satisfaction. Satisfied and motivated employees are the key to successful managing. The heads need to consider that fact. The final project thesis includes theoretical findings about managing and organizing. Employees' satisfaction, motivation and rewarding as well as the culture and climate of the organization are being researched. The questionnaire researches how well the employees are familiar with management and organization of primary school and what effects their satisfaction. The thesis shows the results of written and numerical assessing as well as the employees' opinion on public and private schooling. Finally, the thesis shows the findings and suggestions for improvements.

Key words: employees' satisfaction, primary school, managing, organizing, motivating.

UDK: 37.091:005(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	3
1.4	Predpostavke in omejitve zaključne naloge	3
2	Vodenje in organiziranje	5
2.1	Vodenje in stili vodenja	5
2.2	Temeljni pojmi o organizaciji in organiziranosti	7
2.3	Javni zavodi	8
2.4	Zadovoljstvo zaposlenih	9
2.4.1	Motivacija	13
2.4.2	Nagrajevanje zaposlenih	14
2.5	Organizacijska kultura in klima	15
2.6	Številčno ali opisno ocenjevanje znanja	16
3	Predstavitev Osnovne šole Šmarje pri Jelšah s podružnicami	17
3.1	Predstavitev osnovne šole	17
3.2	Organizacijska shema šole	18
3.3	Organi šole	20
3.4	Poslovanje osnovne šole	21
3.4.1	Ugled in uspeh	23
3.4.2	SWOT analiza	25
4	Organiziranje življenja in dela na šoli	27
4.1	Organiziranje dejavnosti na šoli	27
4.2	Kakovostna in učinkovita osnovna šola	28
4.3	Komunikacija na osnovni šoli - odgovornost in sodelovanje	29
4.4	Pomembnost timskega dela	30
4.5	Naloge zaposlenih	31
5	Raziskava o zadovoljstvu zaposlenih	35
5.1	Opis problema	35
5.2	Namen in cilji raziskave	35
5.3	Metodologija dela	35
5.4	Rezultati raziskave	37
5.5	Ugotovitve in predlogi	46
5.5.1	Vodenje in organiziranost osnovne šole	46
5.5.2	Številčno ali opisno ocenjevanja znanja	48
5.5.3	Javno in zasebno šolstvo	49
5.5.4	Zadovoljstvo zaposlenih na osnovni šoli	49

6 Sklep.....	51
Literatura	53
Viri	53
Priloge	55

PONAZORILA

Slika 2.1 Orientacija pri vodenju.....	7
Slika 2.2 Vplivni dejavniki pri zaznavanju delovnega zadovoljstva v osnovni šoli	12
Slika 3.1 Logotip OŠ Šmarje pri Jelšah.....	17
Slika 3.2 OŠ Šmarje pri Jelšah	18
Slika 3.3 Organizacijska shema OŠ Šmarje pri Jelšah	19
Slika 3.4 Organi upravljanja šole	20
Slika 3.5 Uspešna šola.....	24
Slika 3.6 Sestavine SWOT analize	25
Slika 4.1 Sestavni deli šolskega koledarja.....	27
Slika 5.1 Struktura zaposlenih po spolu	37
Slika 5.2 Struktura zaposlenih po starosti	37
Slika 5.3 Delovna doba zaposlenih v organizaciji.....	38
Slika 5.4 Seznanjenost s poslovanjem.....	38
Slika 5.5 Zadovoljstvo z organizacijo dela.....	39
Slika 5.6 Moteči dejavniki organizacije dela.....	39
Slika 5.7 Predlogi za izboljšave.....	40
Slika 5.8 Neobvezni seminarji in izobraževanja	40
Slika 5.9 Izkoriščenost sposobnosti.....	41
Slika 5.10 Nepotrebno delo	41
Slika 5.11 Odločitev o poteku dela.....	42
Slika 5.12 Povratna informacija	42
Slika 5.13 Priznanje za delo	43
Slika 5.14 Številčno in opisno ocenjevanje znanja.....	43
Slika 5.15 Vpogled nad znanjem.....	44
Slika 5.16 Javno in zasebno osnovno šolstvo.....	44
Slika 5.17 Zadovoljstvo zaposlenih.....	45
Tabela 2.1 Razsežnosti organizacije.....	8
Tabela 3.1 SWOT analiza.....	26

KRAJŠAVE

OŠ	osnovna šola
r.	razred
RS	Republika Slovenija
ZOFVI	Zakon o financiranju vzgoje in izobraževanja

1 UVOD

V uvodu so opredeljeni problemi in teoretična izhodišča. Predstavljen je namen in cilji, predvidene metode za doseganje ciljev, ter predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge.

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

V vsaki organizaciji se soočajo s problemi. Nameravam se lotiti problemov v vzgojno izobraževalnem zavodu na Osnovni šoli Šmarje pri Jelšah. Na podlagi teorije predmeta uvod v management bom podala temeljne razlage za lažje razumevanje organizacije. Pojasniti želim probleme, na katere naletimo pri vodenju in organizaciji dela na osnovni šoli in pomen njihovega reševanja.

V nalogi bom predstavila poslovanje centralne osnovne šole in povezovanje s šestimi podružnicami, njene prednosti in slabosti, ter probleme, ki nastajajo pri tem. Soočimo se s problemom organiziranja in medsebojnega povezovanja. Potrebna je mnogo sodelovanja in timskega dela. Predstaviti želim kadrovske in prostorske pogoje in program povezovanja z ožjim in širšim okoljem.

Del naloge bo namenjen poslovanju osnovne šole, pripravi načrtov in letnega poročila, ter evidenci poslovanja. Opisala bom izide in kakovost poslovanja, ugled in uspeh, ter analizo poslovanja osnovne šole. V SWOT analizi želim predstaviti čim več prednosti, priložnosti, pomanjkljivosti in pretenj. Veliko dilem se kaže v javnih in zasebnih osnovnih šolah, saj nekateri vidijo v zasebnem šolstvu kopico problemov in pasti, zato želim ugotoviti mnenja, prednosti in slabosti. Problemi nastajajo tudi pri organiziranju odločanja, organi šole morajo najti skupno, najboljšo pot za doseganje ciljev (Kralj 2003; Meško-Štok 2005).

Opisala bom probleme, s katerimi se srečamo pri vodenju osnovne šole. Podala bom sloge vodenja, pomembnost motivacije ter komuniciranje na šoli. Predstavila bom naloge in pristojnosti zaposlenih in organizacijo finančno računovodske službe, ki opravlja dela s področja vodenja računovodstva in financ za osnovno šolo in otroški vrtec.

Pomembna je tudi odgovornost in sodelovanje vseh, ki sooblikujejo vzgojno izobraževalni prostor. Poiskati želim slabosti in dobre strani, ki jih prinesla uvedba devetletne osnovne šole, ter probleme, ki so nastali s tem. Problem nastaja tudi pri odločanju, ali v osnovni šoli ocenjevati od nezadostno do odločno (od 1 do 5) ali opisno. Na praktičnem izobraževanju sem iz pogovorov strokovnih in pedagoških delavcev spoznala, da so nekateri pedagoški delavci zagovorniki ideje brez ocenjevanja, saj menijo, da otroci preživljajo preveč stresno šolo, se borijo za ocene, nimajo pa želje in zanimanja po dejanskem znanju. Zato želim raziskati mnenja strokovnih delavcev in učiteljev, ter poiskati dobre in slabe plati osnovne šole brez hierarhičnega ocenjevanja.

Problem naloge predstavlja zadovoljstvo zaposlenih v osnovni šoli, neraziskano mnenje javnosti o zasebnem in javnem šolstvu, o opisnem in številčnem ocenjevanju ali celo šoli brez ocenjevanja. Glede na naveden problem nameravam raziskati in podati ugotovitve. Na osnovi teorije želim predstaviti probleme vodenja in organizacije.

Pristop k pripravi temelji na upoštevanju teoretičnih izhodišč raznih avtorjev (Ferjan 1996; Jakopec 2007; Koren 1999; Meško-Štok 2005; Treven 1998).

Motivacija se obravnava kot aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo (Ferjan 1999). Zato je naloga vsakega managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo bolje in z večjo prizadevnostjo (Treven 1998, 106). Potrebno je motivirati tako zaposlene kot učence, saj s tem lažje dosegamo zastavljene cilje in zadovoljstvo vseh, ki sooblikujejo vzgojno izobraževalni prostor.

Kot prvi Jakopec (2007, 11), je pomembna naloga managementa ugotavljanje stopnje zadovoljstva svojih zaposlenih na ključnih vsebinskih področjih. Dobro lahko delujejo le zaposleni, ki svoje delovno okolje in pogoje dela zaznavajo kot ustrezne in spodbujajoče.

1.2 Namen in cilji

Naslov zaključne projektne naloge »Zadovoljstvo zaposlenih kot pogoj odličnosti vodenja in organiziranosti« sem izbrala zaradi izkušenj, katere sem pridobivala na praktičnem izobraževanju, ter zanimive teme, ki jo želim natančneje raziskati. Namen zaključne projektne naloge je predstavitev organizacije dela na Osnovni šoli Šmarje pri Jelšah. Osredotočila se bom na organizacijo in prikaz vodenja osnovne šole, ter reševanje njenih problemov in pomen zadovoljstva zaposlenih. S pomočjo raziskave bom predstavila vpliv vodenja in organiziranja na zadovoljstvo zaposlenih.

Raziskati želim probleme s katerimi se šola sooča, teh pa ni malo. Najti želim prednosti in slabosti o javnem in zasebnem osnovnem šolstvu. Ta tema je zanimiva, saj je v javnosti dvignila že veliko prahu. Zdi se mi pomembna in mislim, da bo aktualna tudi v prihodnje. Javnost, predvsem pa osnovnošolce in njihove starše zanima morebitna sprememba o preverjanju znanja v osnovnih šolah. Z nalogo želim uresničiti naslednje cilje:

- opredeliti vodenje in organizacijo dela,
- raziskati prednosti in slabosti v javnem in zasebnem osnovnem šolstvu,
- ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo in vodenjem,
- primerjati mnenja učiteljev o ocenjevanju znanja,
- predlagati priložnosti za izboljšanje, glede na organizacijo in vodenje.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Pri pisanju zaključne projektne naloge bom uporabljala različne metode. Posamezne pojme bom opredelila na podlagi prebrane literature. V pomoč mi bodo znanja, ki sem jih pridobila na praktičnem izobraževanju in delu v obsegu 800 ur. Vzorec anketirancev bo zajemal zaposlene na Osnovni šoli Šmarje pri Jelšah. Raziskavo bom izvedla v terminu od sredine aprila do konca maja. Podatke bom pridobila iz internih virov šole, literature in s pomočjo anketnega vprašalnika, katerega nameravam na papirju ponuditi pedagoškim in strokovnim delavcem šole. Z njim želim raziskati zadovoljstvo poslovanja šole, mnenja o javnem in zasebnem osnovnem šolstvu in mnenja o spremembi preverjanja znanj, ter izboljšave o kakovosti poslovanja osnovne šole. Pridobljene podatke želim predstaviti opisno, grafično in tabelarno. Za obdelavo in prikaz ankete si bom pomagala s programom Excel.

1.4 Predpostavke in omejitve zaključne naloge

Pri pisanju zaključne projektne naloge predpostavljam, da bom imela dovolj primerne literature in virov, kateri mi bodo v pomoč pri pripravi in raziskovanju zadane naloge. Predpostavljam, da:

- je vodenje osnovne šole, kot obravnavane institucije dovolj kakovostno in učinkovito,
- so zaposleni zadovoljni z vodenjem in organizacijo dela na šoli,
- so v obravnavani instituciji dobro zastavljeni programi dela šole,
- si učitelji, otroci in starši želijo odlično šolo, tu mislim na preverjanje znanj, menim da dobra polovica pedagoških delavcev podpira šolo brez ocenjevanja, kar pa bi s sabo potegnilo tudi slabosti,
- predpostavljam, da se učitelji bojijo zasebnega šolstva.

Znanje, ki sem pridobila na dodiplomskem študiju in praktičnem izobraževanju, mi bo pomagalo pri raziskavi zadovoljstva zaposlenih kot pogoja odličnosti vodenja in organizacije dela.

Omejitev je v tem, da raziskava ne bo v zaključni nalogi temeljila na celotnem osnovnem šolstvu, ampak bo zajela le izbrano osnovno šolo. Kot predlog nadaljnjih raziskav svetujem, da bi v raziskavi morale sodelovati več študentov, da bi obdelali pretežno področje Slovenije.

Zaključna projektna naloga bo zasnovana na dokaj razumljiv in praktičen način. V njej bodo nakazane možnosti, kako organizirati delo na šoli, ki bo prijazno za vse, tako za zaposlene, otroke, starše in okolje v katerem deluje. Vsebina zaključne naloge lahko pomaga pri vodenju, organizaciji in izvedbi dela na osnovnih šolah.

2 VODENJE IN ORGANIZIRANJE

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

Na vodenje šole vpliva ali so zaposleni zadovoljni s svojim delom, njihove pristojnosti in odgovornosti ter merila, katera opazajo in izražajo. Vse organizacije, tudi izobraževalne je potrebno voditi in upravljati ciljno. Cilji sestavnih delov organizacije npr. oddelkov, timov morajo biti skladni s cilji šole. Namen šole ni samo poučevanje učencev, ampak sodelovanje vseh zainteresiranih v vzgojno-izobraževalnem procesu od učencev, staršev, šolskih oblasti, članov sveta šole, učiteljev, ostalih šol, delodajalcev in lokalnih skupnosti. Naloga vodstva šole je, da pazi na interese in cilje vseh ter, da vzdržuje med njimi ravnovesje.

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

»Uspešni vodja prilagaja svoje vodenje zrelosti sodelavcev. Nemotiviranim in nesposobnim, kakor tudi motiviranim, toda nesposobnim, bo naloge odredil, dajal navodila in jih nadzoroval. Sposobne a nemotivirane, bo spodbujal, sposobnim in motiviranim pa bo dal vso svobodo.« (Brajša 1995, 79)

Ravnatelji, ki vodijo organizacijo (šolo), se morajo zavedati, da so odvisni od širšega družbenega okolja.

2.1 Vodenje in stili vodenja

Everard in Morris (1996, 34) pravita, da: »Najbolj znana opredelitev modelov managerskih stilov temelji na podmeni, da je za vsakega managerja pomembno dvoje:

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

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

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

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

Značaj izobraževalne ustanove:

- ali je osnovna, poklicna, srednja, višja, visoka šola ali fakulteta,
- ali gre za javni zavod ali za zasebno ustanovo,
- ali izobraževanje v ustanovi pomeni gospodarsko dejavnost (npr. plesna šola ipd.).

Učiteljski zbor:

- delovne izkušnje učiteljev,
- strokovni profil učiteljev,
- status učiteljev.

Učenci:

- število,
- predznanje, ki ga prinesejo v šolo,
- socialno-ekonomske in demografske karakteristike.

Značilnosti izobraževalne ustanove:

- lokacija, prostori,
- opremljenost z didaktičnimi pripomočki,
- neformalne organizacije,
- vnaprejšnje omejitve (npr. urnik, organizacijski predpisi, šolski red).

Omejitve okolja:

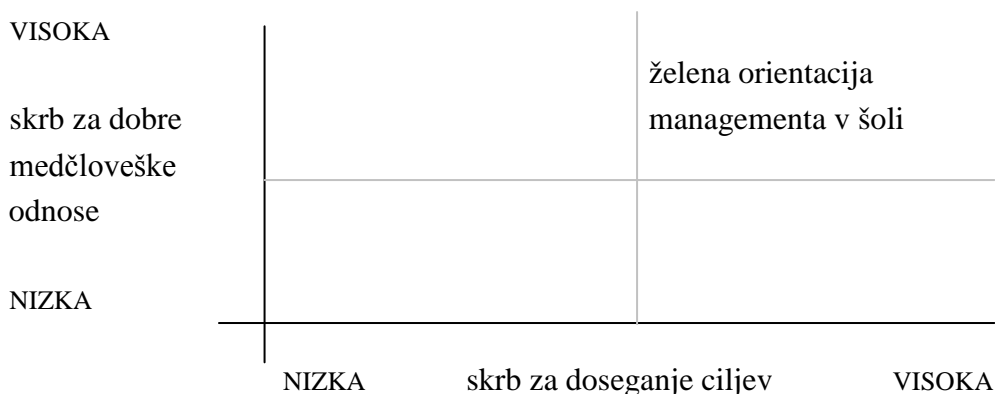
- način in obseg financiranja,
- centralizacija odločanja na nivoju države,
- določenost izhodišč za planiranje,
- konceptualna zasnova šolstva.

Strokovno-osebni profili managementa:

- znanje, spretnosti, izkušnje,
- osebni cilji,
- motiviranost in značajske poteze.

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

Slika 2.1 Orientacija pri vodenju



Vir: Ferjan 1999, 133.

2.2 Temeljni pojmi o organizaciji in organiziranosti

Mihelič (2003, 2–3) pravi, da besedo organizacija uporabljamo v treh pomenih:

- organiziranje (proces v nekem obdobju),
- organiziranost (trenutno stanje, zgradba razmerij, ustroj),
- organizacija (združba članov in namembnega premoženja, ustanova).

Mihelič (2003, 24–28) navaja vidike obravnave organizacije:

- organizacija kot struktura je sestava organizacije, kar lahko zajema delitev organizacije na poslovne funkcije ter odnose med dejavniki v organizaciji. (Organizacijska struktura je shema organizacije šole, to pomeni, da predstavlja odgovornosti ter pooblastila, ki jih ima posameznik na šoli.);
- organizacija kot subjekt (npr. šola);
- organizacija kot proces - organiziranje (delovanje posameznih elementov organizacije).

Organizacijska struktura ima tri najpomembnejše dimenzije, ki jih navaja Ferjan (1999, 72):

- kompleksnost (vertikalno in horizontalno razlikovanje med izvajalci, ki izvira iz delitve dela),
- centralizacijo (kje v organizaciji je moč odločanja),
- formalizacijo (politika, razna pravila ipd.).

Organizacijska struktura mora zagotoviti dosego ciljev, zaradi katerih organizacija obstaja. Pri snovanju organizacijske strukture v izobraževalnih ustanovah se ne sme

pozabiti na snovanje razmerij in odnosov med ljudmi različnih osebnostno-strokovnih profilov in interesov (Ferjan 1999, 72).

Organizacija kot subjekt je osnovna šola, ki se lahko ustanovi kot vzgojno-izobraževalni zavod ali kot organizacijska enota vzgojno-izobraževalnega ali drugega zavoda. Za opravljanje dejavnosti mora imeti šola zagotovljene pogoje, kot so strokovni delavci, ki imajo predpisano izobrazbo, ter prostor in opremo.

»Organiziranje je postavitvev in izvajanje uspešne organizacijske strukture in organizacijske kulture, ki obsega zelo širok spekter nalog.« (Ferjan 1999, 8)

Pomembna funkcija vsakega managementa je organiziranje. Pri organiziranju gre za kompleksen proces vzpostavljanja, prilagajanja, ohranjanja in izvajanja sistema norm in razmerij med ljudmi. Med temeljne sestavine organiziranja uvrščamo: določanje pravil ravnanja osebja, pravice, pristojnosti in odgovornosti, prenašanje kompetenc na podrejene in skrb za kulturo med sodelavci (Ferjan 1999, 71).

Organiziranje je vodeno in kontrolirano delovanje, pri čemer želimo doseči zastavljene cilje. V tabeli 2.1 so prikazane razsežnosti organizacije vzgojno-izobraževalnega zavoda.

Tabela 2.1 Razsežnosti organizacije

POSAMEZNIK	SKUPINA	ORGANIZACIJA	MREŽA ORGANIZACIJ	VLADA
pomočnik, učitelj, učenec, hišnik, tajnica.	razredi, oddelki, letniki, odbori, skupine.	šole različnih stopenj in usmeritev.	Zavod za šolstvo, Združenje ravnateljev itd.	Ministrstvo za šolstvo in šport.

Vir: Everard 1996, 171.

2.3 Javni zavodi

Management javnega sektorja ima podobne funkcije kot management v privatnem. Manager se mora v javnem zavodu prilagajati drugačnemu (administrativnemu) okolju, kakor manager v tržnem okolju. Okolje javnega zavoda je bolj kompleksno in ima razno lične (politične, socialne, ekonomske) cilje, ki si pogosto med seboj nasprotujejo (Rus 1994, 967).

Osnovna šola je ustanovljena kot vzgojno-izobraževalni zavod, z osnovnim namenom vzgoje in izobraževanja otrok.

Javna in zasebna osnovna šola

Urejanje javnega in zasebnega področja vzgoje in izobraževanja zajema velik sistem človeških potencialov, finančnih virov in organizaciji postavlja vrsto vprašanj o razvojnih smernicah za v prihodnje.

Javna šola je tista, ki je v lasti javnega sektorja in se iz njega tudi financira. Zasebna šola pa je tista, ki je v lasti zasebnega sektorja in se lahko financira iz javnega in zasebnega sektorja.

Pri nepreglednem mešanju javnih in zasebnih sredstev se hitro izgubi nadzor. Zasebne šole imajo z malo iznajdljivosti boljše materialne pogoje kot ostalo šolstvo, ker se ne bodo odrekle dodatnim virom financiranja. Zasebne šole lahko izbirajo med najboljšimi učitelji, saj bodo imeli interes poučevati v boljših pogojih za boljše plačilo. Izobraževanje je javna in ne tržna dobrina, enako dostopna vsem pod enakimi pogoji.

Zasebne šole so vse šole, katerih ustanovitelj ni država ali občina. Ustanovi jo lahko fizična ali pravna oseba, ki mora zagotoviti pravne, finančne in prostorske pogoje. Za ustanovitev je potrebno dovoljenje države, ki ga izda, če so izpolnjeni ustrezni pogoji, med katere se štejejo ustrezni prostori in izobrazba učiteljev, program, določi se minimalno število ur pouka na teden, minimalno število učencev ali oddelkov potrebnih za ustanovitev. Zasebne šole bogatijo mrežo javnega šolstva. Tiste zasebne šole, ki po učnih in osnovnih vzgojnih ciljih ustrezajo šolam v javnem šolskem sistemu, imenujemo nadomestne šole, vse ostale zasebne šole pa so dodatne šole.

Slabosti zasebne šole: pravna praznina lahko pripelje do zlorab, s sabo lahko prinese nevarnost elitizma, prožnejši zakonski okviri lahko prizadenejo kakovost poslovanja.

Prednosti zasebne šole: bogatijo javno ponudbo, staršem omogočajo večjo izbiro, prispevajo k večji prilagodljivosti javnega sistema, dopolnjujejo javno šolsko mrežo, katere ne omejujejo.

2.4 Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je eden izmed dejavnikov, ki vpliva na njihovo vedenje v podjetju. Na delovnem mestu so lahko uspešni in učinkoviti, če so zadovoljni, to pa je želja vodje in celotne organizacije. Ljudje želijo biti zadovoljni in se izogniti nezadovoljstvu.

V podjetjih lahko zaradi nezadovoljstva zaposlenih prihaja do nezaželenih posledic, kot so odsotnost pri delu, odpoved delovnega razmerja ali celo manjše nasilje. Da bi se izognili navedenim posledicam, morajo v podjetju stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu. Zadovoljstvo pri delu je kot »prijeten občutek«, ki ga posameznik zazna na temelju izpolnitve svojih pričakovanj, ki so povezane z delom (Treven 1998, 131).

Organizacije poskušajo z merjenjem zadovoljstva, prepoznati in odkriti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo zaposlenih.

Osnovna gonilna sila posameznika na profesionalnem področju je zadovoljstvo, ki posameznike spodbuja in motivira k aktivnem delovanju v smeri realizacije zastavljenih delovnih ciljev. Nasprotno je nezadovoljstvo lahko blokada, ki otežuje oz. v skrajnih primerih celo onemogoča doseganje pričakovanih delovnih dosežkov. Ugotavljanje stopnje zadovoljstva zaposlenih je pomembna naloga managementa. S pomočjo subjektivnega zaznavanja zaposlenih v šoli management identificira tiste ključne dejavnike zadovoljstva, ki jih zaposleni zaznavajo kot manj spodbudne ali celo moteče pri doseganju zastavljenih ciljev. Le tisti zaposleni, ki svoje delovno okolje in pogoje dela zaznavajo kot ustrezne in spodbujajoče lahko delajo dobro (Jakopec 2007, 11).

Jalopec (2007, 94) ugotavlja, da:

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

Upravljanje zadovoljstva zaposlenih je koncept, katerega naj bi izvajal vsak vodja, vsaka organizacija, vsak delodajalec; vanj mora biti vključen vsak zaposleni, vsak član tima in vsak delodajalec (Mihalič 2008, 12).

Zaposleni zaznavajo zadovoljstvo na delovnem mestu kot občutek, na osnovi katerega z veseljem opravlja svoje delo, se veseli novih izzivov in je rad med sodelavci, kjer se dobro počuti pri opravljanju dela. Zadovoljstvo zaposlenih je v povezavi z organizacijsko pripadnostjo in delovno vnemo ter vpliva na samo vedenje zaposlenih v organizaciji. Organizacijska pripadnost je stopnja, do katere se zaposleni čuti kot del organizacije. Pri delovni vnemi pa zaposleni dela več, kot se od njega pričakuje. Delovna vnema in organizacijska pripadnost sta zelo dobrodošli lastnosti zaposlenega v podjetju, saj povečujeta uspešnost organizacije.

Motivacijski dejavniki in merjenje zadovoljstva zaposlenih

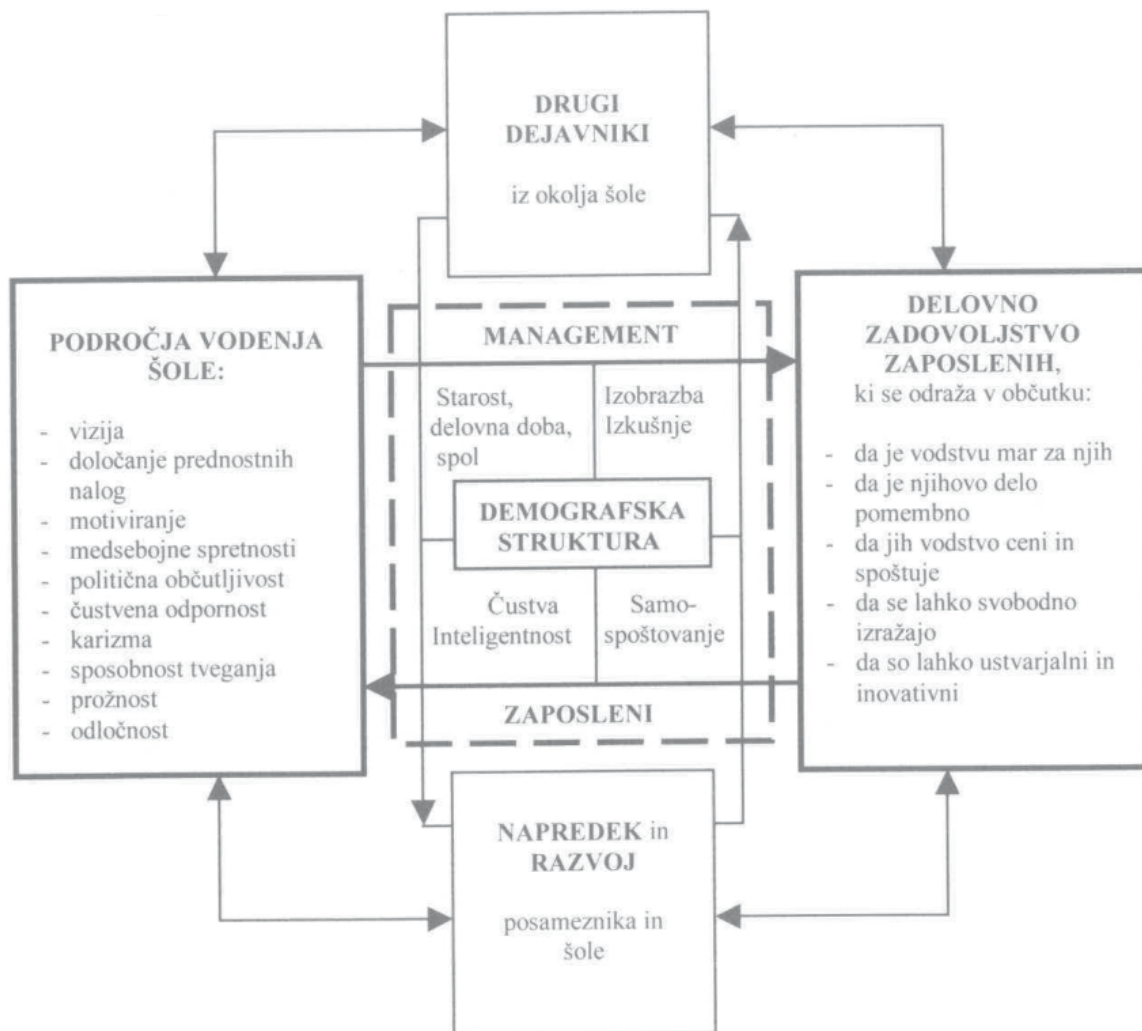
Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo različni dejavniki, kot so npr. delovno okolje, fizični pogoji dela, način dela, sodelavci, nadrejeni, plača ipd. Nemalokrat se pojavi vprašanje, kateri dejavnik je najpomembnejši za zadovoljstvo zaposlenih. Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo tudi zunanji dejavniki. Zaposleni najpogosteje navajajo odnose s sodelavci in nadrejenimi, delovne razmere, vsebino dela, stalnost zaposlitve, možnost napredovanja in izobraževanja, ter strokovnega razvoja in plačo.

Možina idr. (1998, 156) navaja dejavnike, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z delom:

- vsebina dela: možnost uporabe znanja, učenja in strokovne rasti, zanimivost dela;
- samostojnost pri delu: možnost odločanja, kaj in kako se bo delalo, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje pri splošnih vprašanjih dela in organizacije;
- plača, dodatki in ugodnosti;
- vodenje in organizacija dela: ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek in organizacijo dela;
- odnosi pri delu: dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje konfliktov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi;
- delovne razmere: majhen telesni napor, varnost pri delu pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so neugodna temperatura, prah, hrup, vlaga ipd.

Organizacije si z merjenjem zadovoljstva zaposlenih prizadevajo na osnovi rezultatov zaposlenih uvesti določene ukrepe, s pomočjo katerih bi lahko vplivale na zadovoljstvo zaposlenih, in tako povečale motivacijo za delo. Z merjenjem poskušajo določiti dejavnike, ki najpogosteje vplivajo na zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo ter raziskati njihov vpliv. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih so za vsako okolje specifični, zato jih je potrebno odkriti. Pri merjenju zadovoljstva se pojavlja zanimivo vprašanje, ali bodo vodstva organizacij z določenimi ukrepi na podlagi rezultatov meritev povečala zadovoljstvo zaposlenih ali pa se bo povečala tudi njihova delovna učinkovitost. Ponavadi vodstva sledijo orientaciji, da bo s povečanjem zadovoljstva zaposlenih dosežena večja motivacija za delo in obratno, vendar to ni vedno sorazmerno.

Slika 2.2 Vplivni dejavniki pri zaznavanju delovnega zadovoljstva v osnovni šoli



Vir: Jakopec 2007, 96.

2.4.1 Motivacija

»Če veste kaj motivira ljudi, imate na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njimi.« (Uhan 2000, 22)

Uhan (2000, 11) meni, da je motiv razlog za hotenje, da človek deluje. Motivacijo razlaga kot usmerjanja človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo motivov. Motivacija je spodbujanje motivov, ki so nastali na podlagi človekovih potreb. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, usposobljenosti in vedenja v okolju v katerem živi in dela.

Motiviranje je proces spodbujanja zaposlenih z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim prispevkom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Motivirati je mogoče z različnimi priznanji, nagradami in drugimi oblikami spodbude, ki pozitivno motivirajo in zadovoljujejo osebne potrebe. Grožnje in kazni osebe odvrčajo od neželenih ciljev, dejanja ali obnašanj, kar uvrščamo med negativna spodbujanja (Uhan 2000, 12).

Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo (Treven 1998, 106).

Motivirati zaposlene je ključen pomen za uspešno delo in delovanje organizacije. Veliko vlogo igra, kako so ljudje predani svojemu delu, ter kako si prizadevajo doseči zastavljene cilje. Težko je ugotoviti, kaj motivira posameznika, ponavadi sklepamo, da ljudi motivirajo iste stvari kot nas.

Vpliv zadovoljstva zaposlenih na motivacijo pri delu

Na uspešno delovanje organizacije ima velik vpliv motivacija in zadovoljstvo zaposlenih.

Uhan (2000) pojasnjuje:

- da je zadovoljen posameznik, bolj dovzeten za motivacijske dejavnike, kot nezadovoljen;
- da povečana motivacija za delo, izboljšuje rezultate dela in s tem tudi zadovoljstvo zaposlenih.

Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Na motivacijo zaposlenih v vzgojno-izobraževalnih zavodih vpliva veliko dejavnikov. Omenimo le najpogostejše, med katere uvrščamo starost, spol, zadovoljstvo na delovnem mestu, želje po novem znanju, predhodna izobrazba, socialno okolje, organizacijske spremembe, medsebojne odnose v organizaciji, želja po napredovanju in višjem dohodku, samostojnost ipd.

Različni dejavniki različno vplivajo na različne ljudi, zato pravimo, da ima vsak posameznik svoj lasten model motivacije, na katerega vplivajo posameznikove želje, pričakovanja, potrebe in interesi.

Dejavniki motivacije se med seboj prepletajo, vodilni kader pa jih mora prepoznati, razumeti in uporabiti pri motiviranju zaposlenih.

Motiviranje učiteljev

Pri motivaciji učiteljev ima glavno vlogo ravnatelj. Za motivacijo učiteljev ni dovolj, če ravnatelj pozna motivacijske teorije, temveč njegovo razumevanje motivacijskih dejavnikov, ki na zaposlene najbolj vplivajo. Everard in Morris (1996) se strinjata, da mora vodja z dobro motivacijo najti način za zadovoljitev želja in potreb svojih podrejenih in jih usmerjati k doseganju osebnih ciljev in ciljev celotne organizacije.

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

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

Motivirana šola je tista, ki temelji na medsebojnem zaupanju, v kateri učitelji ne delajo samo za zaslužek in kjer se učenci ne učijo samo za ocene. Tako šolo imajo radi in jo potrebujejo učenci in učitelji (Brajša 1995, 126–127).

Ravnatelj mora prilagoditi načine motivacije sodelavcem in okolju, zaposlene mora dobro poznati in vedeti, kaj resnično želijo, da bodo čim bolj opravljali svoje delo.

Velik pomen na motivacijo zaposlenih ima ravnateljevo vsakodnevno vedenje in odnos do njih.

2.4.2 Nagrajevanje zaposlenih

Z ustreznim nagrajevanjem zaposlenih je mogoče vplivati na vedenje zaposlenih, da čim bolj prispevajo k doseganju ciljev podjetja. Nagrajevanje zaposlenih je pomembno za zaposlene in delodajalce, saj ima ključno vlogo pri pridobivanju novih delavcev. Delodajalec z odločitvami o nagrajevanju tekmuje za zaposlene na trgu delovne sile. Nagrada, ki je zagotovljena zaposlenim, lahko privabi ali odvrača kader (Treven 1998, 218).

Organizacije imajo več sistemov nagrajevanja od denarnih do nenedenarnih. Pogosto se poslužujejo nagrajevanju v nenedenarni obliki, kot je samostojno delo, fleksibilen

delovni čas, zanimive naloge prilagojene željam in sposobnostim zaposlenih ipd. Takšen način nagrajevanja bolj vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kot denarne nagrade.

Mihalič (2008, 217) navaja:

»V osnovi ločimo denarno in nedenarno nagrajevanje. Danes imajo vedno večjo vlogo in tudi vedno večji učinek predvsem nedenarne oziroma intrinzične nagrade, med katerimi je najbolj priporočljiva uporaba naslednjih:

- napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,
- horizontalno vertikalno napredovanje,
- omogočanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela,
- dodatni prosti dnevi,
- omogočanje soudeležbe pri lastništvu,
- javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci,
- zagotovitev boljših delovnih pogojev,
- dajanja večje podpore in izkazovanja zaupanja,
- omogočanje večjih izzivov pri delu in
- različne simbolne nagrade.«

Pri denarnih nagradah se v praksi uporabljajo različne denarne stimulacije, ki največkrat izvirajo iz osnovne plače zaposlenega. Priporočljivo je, da naj bi denarno nagrajevanje izviralo iz variabilnega dela plače, v povezavi z uspešnostjo posameznika.

2.5 Organizacijska kultura in klima

Kultura je združevalna sila v organizaciji. Organizacijska kultura so napisana in nenapisana pravila. Organizacija mora ugotoviti kakšno kulturo imajo in kakšno želijo imeti. Organizacijske kulture ne moremo spremeniti čez noč. V organizaciji je pogosto slabo vidna, težko razpoznavna ali celo prikrita. Vezana je na preteklost in usmerjena v prihodnost.

Organizacijska kultura je sistem vrednot in načina razmišljanja ter ravnanja, po katerem se organizacije razlikujejo ena od druge. Sistem vrednot organizacijske kulture izobraževalne ustanove se ne sme mešati z vrednostnim vidikom izobraževanja. K organizacijski kulturi sodi etika članov izobraževalne ustanove kot organizacije. Organizacijska kultura bi naj urejala medčloveške odnose. V šolah je za vzpostavitev organizacijske kulture najbolj odgovoren management. Odnos med managementom in izvajalci je tudi sestavina organizacijske kulture. Brez delovne in organizacijske discipline, po kateri se morajo ravnati zaposleni, ter brez šolskega reda, ki so ga dolžni spoštovati učenci ni dobre organizacijske kulture (Ferjan 1999, 86).

Tako kot v vsaki organizaciji, tudi v šoli kot nepridobitni organizaciji, obstajajo vrednote, norme in prepričanja, ki so skupne večini zaposlenim.

Za organizacijsko klimo poznamo več izrazov, npr. psihološka klima, vzdušje v podjetju, delovno ozračje, osebnost podjetja ipd. Klima je v organizaciji zelo hitro prepoznavna, dobro vidna in je ni mogoče prikriti ali prikazati v drugačni luči. Ugodna klima vzpodbuja sodelovanje in zadovoljstvo zaposlenih.

2.6 Številčno ali opisno ocenjevanje znanja

Opisno ocenjevanje znanja predstavlja pomembno prelomnico pri preverjanju znanja v osnovni šoli. Opisno ocenjevanje znanja je bilo v devetletno osnovno šolo uvedeno v letih od 1999 do 2004. Strokovna odločitev za opisno ocenjevanje znanja je bila sprejeta na nacionalni ravni. Pri vprašanju ocenjevanja znanja (številčnega ali opisnega) se na ta problem gleda zelo različno. Kaj so prednosti in slabosti številčnega in opisnega ocenjevanja znanja je težko reči, kajti tisto, kar je za nekoga prednost je lahko za drugega slabost. To je razvidno v knjigi avtorja Krek Janeza idr. 2005 »Med opisom in številko«, kjer so podani rezultati evalvacije zaključnih opisnih ocen in analiza mnenj učiteljev in staršev o ocenjevanju znanja. Iz te knjige so povzete naslednje ugotovitve iz analize mnenj.

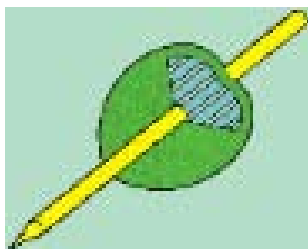
Emperična raziskava mnenj staršev in učiteljev o številčnem in opisnem ocenjevanju znanja je potekala aprila leta 2004. V raziskavo so bili zajeti učitelji in starši 75 osnovnih šol. Enakomerno so bile zastopane šole iz podeželskih in mestnih okolij, kakor tudi večje in manjše šole. Vprašalnike je vrnilo 3097 staršev in 304 pedagoški delavci iz 84 odstotkov v raziskavo zajetih osnovnih šol.

Raziskava je pokazala, da bi pri možnosti izbire večina 51,8 odstotka učiteljev izbrala opisno ocenjevanje znanja, za številčno bi se odločilo 36,5 odstotka, ostalih 11,7 odstotka pa bi se odločilo za kakšen drug način. Starši bi pri možnosti izbire v 60,3 odstotka izbrali številčno ocenjevanje, v 32,3 odstotka opisno ocenjevanje, kakšen drug način ocenjevanja znanja pa bi izbralo 7,4 odstotka staršev. Večina (69 odstotkov) razrednih učiteljev je bila mnenja, da opisne ocene omogočajo boljši vpogled v znanje učenca. Pri starših je bilo ravno obratno, saj 62,7 odstotka meni, da številčne ocene v primerjavi z opisnimi omogočajo boljši vpogled v znanje učenca. Ugotovljeno je bilo, da ni opisna ocena v primerjavi s številčno oceno motivacijski dejavnik. Zanimiv je podatek, ki kaže, da si je 65,2 odstotka staršev opisno oceno otroka poskusilo razložiti s številčno oceno (Krek idr. 2005, 64–159).

3 PREDSTAVITEV OSNOVNE ŠOLE ŠMARJE PRI JELŠAH S PODRUŽNICAMI

Na šoli Šmarje pri Jelšah s šestimi podružnicami je zaposlenih 118 delavcev, od tega 86 pedagoških in strokovnih ter 32 ostalih delavcev. Imajo štabno-funkcijsko strukturo vodenja. To pomeni, da medsebojno sodelujejo, saj imajo pravico do svetovanja, ukazovanja in zahtev.

Slika 3.1 Logotip OŠ Šmarje pri Jelšah



Vir: OŠ Šmarje pri Jelšah 2010.

Vsa delovna mesta so strokovno ustrezno zasedena. Posebno skrb posvečajo izobraževanju in vnašanju novih znanj v učno vzgojno delo. Vsebine izobraževanja izbirajo iz kataloga izobraževanja Zavoda RS za šolstvo. Vsak pedagoški delavec ima med šolskim letom pet dni za svoje strokovno izpopolnjevanje (med jesenskimi in zimskimi počitnicami ter pouka prostih dnevih).

Osnovna šola Šmarje pri Jelšah ima šest podružnic, z različnim številom oddelkov. Obiskuje jo skupno 862 učencev, oblikovanih je 45 oddelkov. Podružnične šole obiskuje 194 učencev v 16 oddelkih. Učenci prihajajo na centralno šolo med tretjim in šestim razredom. Na šolo se vsak dan vozi 472 učencev, ki imajo organiziran brezplačen prevoz. Pomembna pridobitev je boljša organizacija šolskih prevozov. Učenci se na centralno šolo in na podružnice vozijo s štirimi novjšimi avtobusi in minibusom. Avtobusi učence na šolo pripeljejo dvakrat zjutraj in prav tako jih tudi dvakrat odpelje. S tem sta vozačem omogočena prihod in odhod tako, da ne čakajo na pouk oz. druge dejavnosti in na odhod domov. Povezovanje podružnic s centralno šolo ima velik pomen, saj se na tak način enačijo učenci na osnovni in podružničnih šolah (OŠ Šmarje pri Jelšah 2009d).

3.1 Predstavitev osnovne šole

Osnovno šolo Šmarje pri Jelšah je ustanovila Občina Šmarje pri Jelšah z Odlokom o ustanovitvi javnega vzgojno izobraževalnega zavoda, ki ga je sprejel občinski svet. Šola je vpisana v sodni register pri Temeljnem sodišču v Celju. Ustanovljena je z namenom izvajanja osnovnošolskega izobraževanja otrok iz občine Šmarje pri Jelšah. Osnovna šola je s 1. 9. 2002 pričela izvajati projekt poskusnega uvajanja devetletne

šole. Za izvajanje projekta devetletne šole je bilo potrebno zagotoviti ustrezne kadrovske in prostorske pogoje. Povečanje števila oddelkov, učencev, delavcev in zagotavljanje ustreznih pogojev je pomembno vplivalo tudi na obseg prihodkov in odhodkov za izvajanje programov.

Cilji in naloge zavoda so zastavljeni v Letnem delovnem načrtu Osnovne šole Šmarje pri Jelšah. Oba letna delovna načrta sprejme Svet šole. Letni delovni načrt šole sprejme Svet šole in je temeljni dokument na podlagi katerega šola izvaja svoje naloge. Poslovno leto traja od 1. 1. do 31. 12. in ne sovпада s šolskim letom, zato je potrebno pri planiranju sredstev za izvajanje programa šole upoštevati dva letna delovna načrta za dve šolski leti, kar zelo otežuje spremljanje finančnih tokov in rezultatov zavoda.

Slika 3.2 OŠ Šmarje pri Jelšah



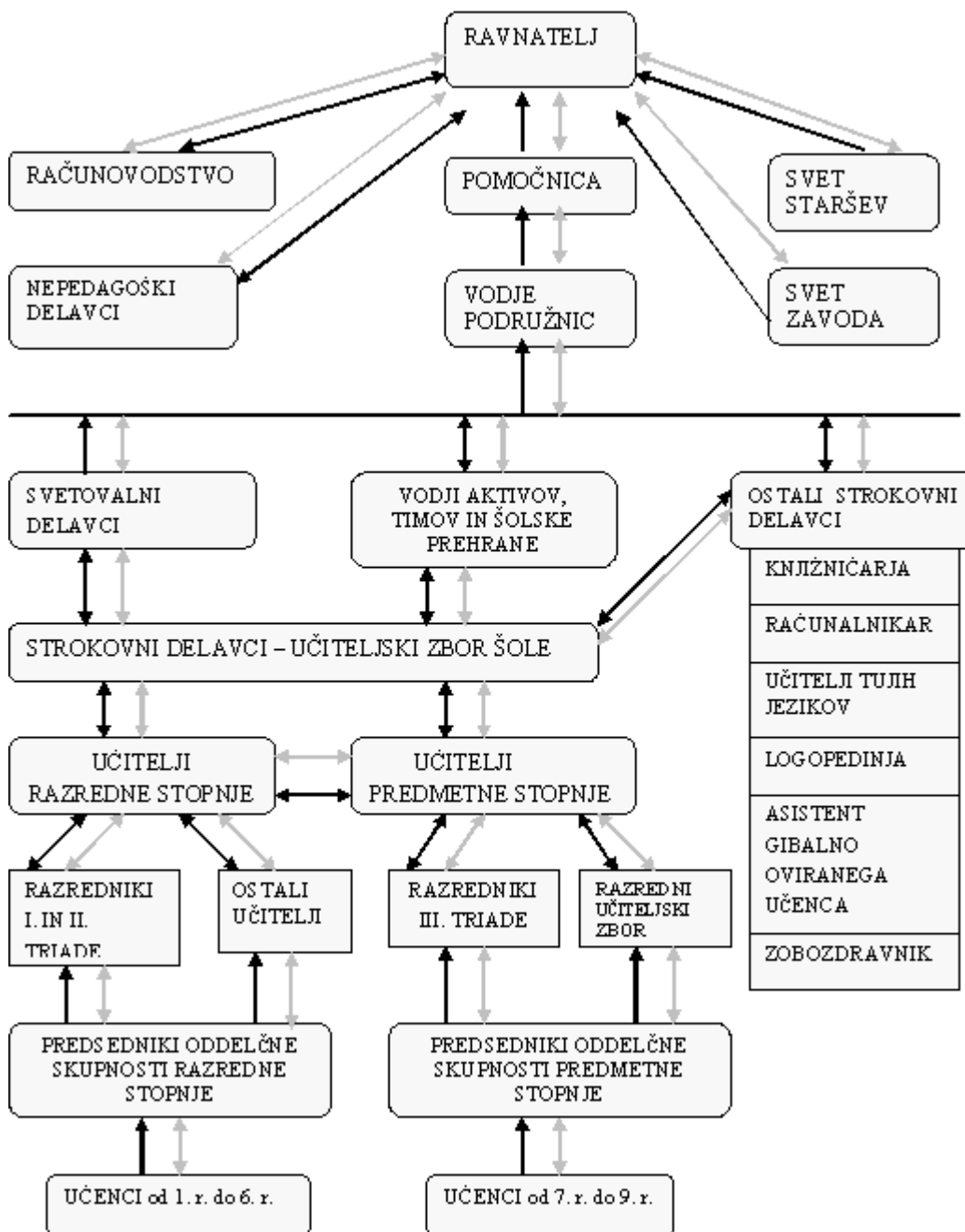
Vir: OŠ Šmarje pri Jelšah 2010.

3.2 Organizacijska shema šole

Organizacijska struktura je formalna razporeditev nalog in razporeditev medsebojnih odnosov v organizaciji. Grafična predstavitev organizacijske strukture je organigram. V njem so opredeljene organizacijske enote in njihove hierarhične povezave.

Nadrejeni dodeljujejo podrejenim naloge v skladu s njihovimi pristojnostmi. Na sliki 3.3 je prikazana organizacijska shema (organigram) OŠ Šmarje pri Jelšah.

Slika 3.3 Organizacijska shema OŠ Šmarje pri Jelšah



LEGENDA:

- ODGOVORNOST

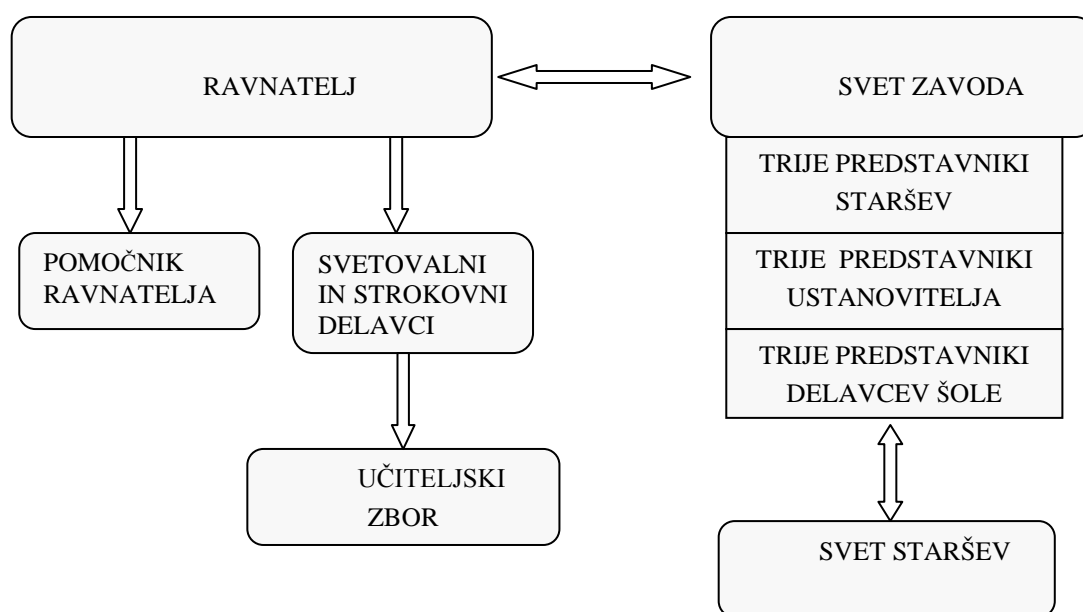
 PRISTOJNOSTI – NALOGE

Vir: Drovenik 2005, 16.

3.3 Organi šole

Organe upravljanja na šoli sestavljajo ravnatelj, pomočnik ravnatelja, svetovalni delavci, strokovni delavci, učiteljski zbor, razredni učiteljski zbor, Svet zavoda in Svet staršev. Šolska skupnost učencev ima svoj šolski parlament, oddelčno skupnost ter njene predsednike tajnike in blagajnike. Vsi skupaj naj bi poskrbeli za boljše in prijaznejše poslovanje šole.

Slika 3.4 Organi upravljanja šole



Vir: Drovenik 2005, 19.

Svet zavoda

Svet zavoda (šole) je najvišji organ upravljanja zavoda in ima štiriletni mandat. Svet VIZ (vzgojno-izobraževalnega zavoda) OŠ Šmarje pri Jelšah je sestavljen iz devet članov, ima tri predstavnike staršev, tri predstavnike ustanovitelja in tri predstavnike delavcev šole. Poslovodni organ in pedagoški vodja OŠ Šmarje pri Jelšah je ravnatelj Stanko Šket.

Učiteljski zbor je sestavljen iz učiteljic in učiteljev, svetovalne delavke, knjižničark ter računalnikarja.

Oddelčni učiteljski zbor je sestavljen iz učiteljic in učiteljev, kateri poučujejo v oddelkih posameznih razredov.

Razrednik je zadolžen za delo v oddelku, analizira učne in vzgojne rezultate, odloča o vzgojnih ukrepih in sodeluje s starši.

Svet staršev

Svet staršev je organ, ki je oblikovan za organizirano uresničevanje interesov staršev in učencev. Sestavljen je tako, da ima v njem vsak oddelek po enega predstavnika, katerega izvolijo starši, oz. potrdijo na prvih roditeljskih sestankih oddelkov v septembru. Izvoljeni so za dve leti, nakar so lahko ponovno izvoljeni.

3.4 Poslovanje osnovne šole

Poslovanje na osnovnih šolah je vsako leto bolj zahtevno, potreben je vnos novih znanj pri delu in upoštevanje spreminjajočih se zakonov.

Vizija OŠ Šmarje pri Jelšah:

»Naše delo bo naprej uspešno, če bomo nadaljevali v smeri tvornih in strpnih medsebojnih odnosov, posodabljanja in urejanja našega delovnega okolja, izobraževanja za vzgojo in poučevanje bodočih preudarnih zdravo-kritičnih učečih in dela voljnih ljudi.« (OŠ Šmarje pri Jelšah 2009d, 1)

Finančno in računovodsko poslovanje

V zadnjih letih se je obseg dela na področju finančno računovodske službe bistveno povišalo zaradi spremenjenih zakonskih predpisov.

Šole so dolžne pripravljati letno poročilo o zaključnem računu in finančni plan zavodov na podlagi predpisov. Nenehno se spreminjajo predpisi na finančno računovodskem področju, ki jih je potrebno spreminjati in tudi v praksi uporabljati. Skratka, dela na področju vodenja računovodstva in financ je vsako leto več, normativi po katerih pa se sistematizirajo delavci pa ostajajo enaki, kar je povod za nezadovoljstvo finančno računovodskih delavcev na osnovnih šolah.

Vsako leto je treba pripraviti letni delovni načrt šole, finančni načrt šole in letno poročilo.

Letni delovni načrt šole

Letni delovni načrt je temeljni dokument, z katerim šola skupaj z dejavniki okolja zagotavlja sistematično uresničevanje z zakonom določenih ciljev osnovnošolskega izobraževanja. Z njim vsako leto določi celotni obseg, vsebino, razporeditev in organizacijo vzgojno izobraževalnega dela v skladu s predmetnikom in predmetnimi učnimi načrti, ter pogoje za njegovo izvedbo. Poleg določil v zakonih in izvršilnih predpisih upošteva osnovna šola tudi obveznosti, ki jih sprejema Svet občine. Letni delovni načrt, ki ga v začetku šolskega leta obravnava in sprejme Svet šole je predstavljen tudi Svetu staršev in učiteljem. Starši dobijo publikacijo šole v kateri je na kratko predstavljena organizacija dela v prihodnjem šolskem letu.

Osnovna šola po naslednjem postopku sprejme letni delovni načrt šole. Oblikuje in predstavi smernice za načrtovanje dela za prihajajoče šolsko leto, sledi izdelava osnutka letnega delovnega načrta šole ter posameznih programskih sestavin letnega delovnega načrta in priprava programov naravoslovnih, kulturnih in športnih dni ter ekskurzij. Nakar se oblikuje celostna podoba letnega delovnega načrta in razprava o osnutku letnega. Nazadnje se sprejme letni delovni načrt na seji Sveta zavoda. Po izteku šolskega leta pripravi ravnatelj poročilo o realizaciji letnega delovnega načrta šole za preteklo šolsko leto in ga predstavi Svetu staršev in Svetu šole (OŠ Šmarje pri Jelšah 2009b).

Finančni načrt šole

Osnovna šola je uvrščena med posredne uporabnike, kar se pretežno financira iz državnega in občinskega proračuna. Na osnovi 26. in 27. člena Zakona o javnih financah morajo vsi posredni uporabniki državnega in občinskega proračuna pripraviti predloge finančnih načrtov na podlagi izhodišč, ki veljajo za sestavo državnega in občinskega proračuna. Finančni načrti posrednih uporabnikov proračuna morajo biti sprejeti v 60 dneh po sprejemu državnega oz. v roku 30 dni po sprejemu občinskega proračuna. Finančni načrt mora obravnavati in sprejeti Svet zavoda in ga v roku 15 dni predložiti pristojnemu ministrstvu in pristojnemu organu občine. Finančni načrt bi moral biti sprejet najkasneje do konca februarja tekočega leta, to je hkrati s sprejemanjem poročila za preteklo leto (OŠ Šmarje pri Jelšah 2009a).

Letno poročilo

Letno poročilo je sestavljeno iz računovodskega in poslovnega poročila. Zavodi morajo letno poročilo, ki ga sestavljajo predpisani računovodski izkazi sestaviti in predložiti pristojnim organom najpozneje v dveh mesecih po poteku poslovnega leta. Vodenje poslovnih knjig ter izdelava letnih poročil v osnovnih šolah od leta 2000 dalje ureja Zakon o računovodstvu. Pri tem je potrebno upoštevati predpise s področja financ. Zakon je na novo uredil vodenje poslovnih knjig in prinesel računovodskim delavcem mnogo dodatnega dela. V skladu s tem zakonom morajo zavodi pripraviti letno poročilo (OŠ Šmarje pri Jelšah 2009c).

Evidenca poslovanja

Osnovna šola neprestano spremlja svoje poslovanje, to ji omogoča evidenca o poslovanju. Ta izbira, ureja in prikazuje podatke o posameznih dogodkih, ki nastanejo v poslovanju šole. Pripomore k urejanju in boljši preglednosti podatkov, kar zaposlenim olajša delo in pomaga, da pri iskanju podatkov po nepotrebem ne prihaja do nezadovoljstva zaposlenih.

Uvedba 9-letke na Osnovni šoli Šmarje pri Jelšah

Osnovna šola Šmarje pri Jelšah je začela s projektom poskusnega uvajanja devetletne osnovne šole 1. 9. 2002. Šlo je za izredno zahteven projekt, tako pri izvajanju samega programa kot tudi pri zagotavljanju ustreznih prostorskih pogojev na centralni in podružničnih šolah. Z uvedbo devetletke je šola v šolskem letu 2002/2003 postala po številu oddelkov največja v Sloveniji. Zaradi devetletke se je število oddelkov v šolskem letu 2002/2003 povečalo kar za dvanajst, od tega šest oddelkov podaljšanega bivanja in šest rednih oddelkov. Šola je morala zagotoviti ustrezna materialne in kadrovske pogoje za delo z učenci v programu devetletke, kar je vplivalo na višino prihodkov in odhodkov. Povišalo se je število zaposlenih, v zagotavljanje materialnih pogojev pa so bila vložena znatna finančna sredstva. Povišali so se tudi materialni stroški. Z vlaganjem sredstev v izobraževanje zagotavljajo ustrezno usposobljenost delavcev, ki so pogoj za kvalitetno delo. Projekt devetletne osnovne šole uspešno izvajajo. Prinesel pa je nezadovoljstvo med zaposlene, saj so se morali privaditi na številne novosti.

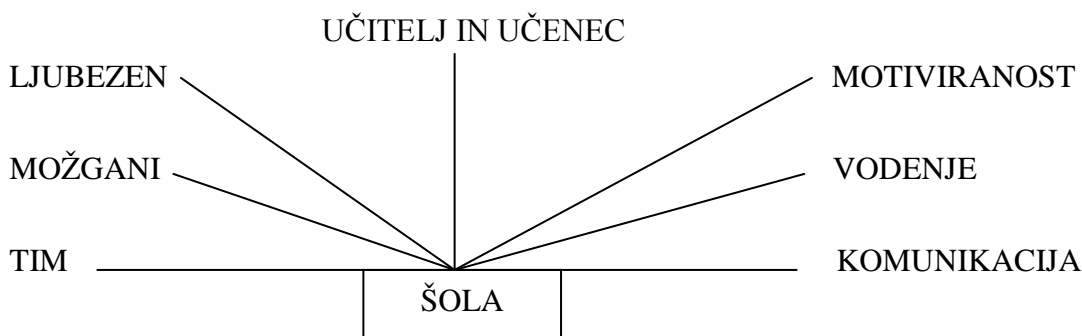
3.4.1 Ugled in uspeh

Uspešna šola svoje učitelje in učence ceni, spoštuje in upošteva, skrbi za vzdrževanje šolskega poslopja, šolske discipline, uresničevanja šolskega programa, rednega ocenjevanja in šolske administracije ter predvsem skrbi za človekove potenciale učencev in učiteljev (Brajša 1995, 8).

Brajša (1995, 11) navaja »Sedem skrivnosti vsakega uspeha:

1. Človek je temelj vsakega uspeha!
2. Ljubezen je skrivnost skupnega uspeha!
3. Dobro uporabljene možgane so skrivnost resničnega uspeha!
4. Samo motiviran človek je lahko uspešen!
5. Vodenje ljudi in njihovih možganov z ljubeznijo nas pripelje do skupnega uspeha!
6. Timsko sodelovanje ljudi in njihovih možganov dela čudeže!
7. Kakovostna komunikacija ljudi in njihovih možganov zagotavlja uspešno in ustvarjalno skupno preživetje!«

Slika 3.5 Uspešna šola



Vir: Brajša 1995, 11.

»Sedem skrivnosti uspešne šole je torej: priznavanje in sprejemanje učiteljevega in učenčevega dostojanstva in celovitosti, ljubezen, celostno uporabljanje možganov, uspešna motiviranost učitelja in učenca, demokratično vzdušje, resnično timsko sodelovanje in kakovostna medsebojna komunikacija.« (Brajša 1995, 127)

Uspeh izobraževalnih organizacij temelji na kvaliteti pripadnosti in uspešnosti ljudi, ki delajo zanjo, poudarjata Everard in Morris (1996).

Zaposleni na OŠ Šmarje pri Jelšah si prizadevajo, da ima šola čim boljši ugled v javnosti. Posebno skrb posvečajo, da se vsi dobro počutijo in imajo pozitivno mišljenje o šoli. Zelo pomembno je, da zaposleni, starši in nenazadnje osnovnošolci vzgojno-izobraževalni ustanovi zaupajo.

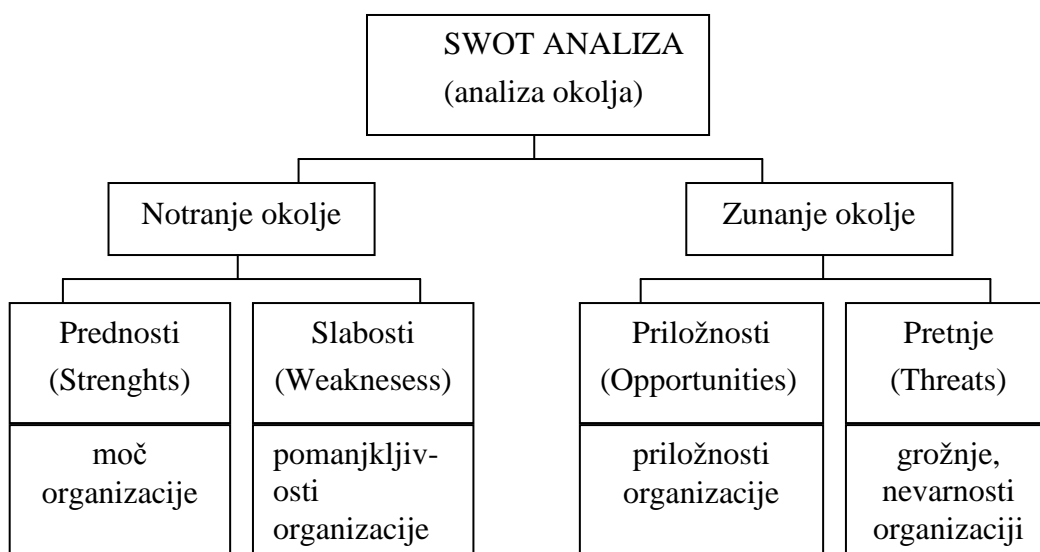
Na šoli izvajajo »Inovacijski projekt« (Dvigovanje ugleda delavcem v vzgoji in izobraževanju). Inovacijski projekt poteka pod okriljem Zavoda Republike Slovenije za šolstvo. Projektni skupini je kljub kompleksnosti dejavnikov uspelo ugotoviti, kaj vpliva na ugled učiteljev. V projektu so povezani tudi z drugimi državami (Anglija, Estonija, Romunija in Turčija), s pomočjo katerih so prišli do ugotovitev, da se tudi drugod srečujejo s podcenjenostjo pedagoških delavcev, zaradi česar se trudijo povrniti njihov ugled. Menijo, da mora biti učitelj strokoven in da se mora zavedati pomembnega poslanstva pri oblikovanju učencev za življenjsko pot. To pa najbolje uspeva zadovoljnim zaposlenim.

3.4.2 SWOT analiza

SWOT analiza vsebuje značilne sestavine in sicer prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Prednosti in slabosti se nanašajo na notranje dejavnike, na katere lahko vplivamo, se prilagodimo, razvijamo ali ukrepamo. Priložnosti in nevarnosti pa se nanašajo na zunanje dejavnike, pri katerih naletimo na slabost, katerim se moramo prilagoditi in nanje ne moremo kaj dosti vplivat.

SWOT analiza je lahko v pomoč vodjem, s pomočjo katere je lahko slabosti in nevarnosti spremeniti v izzive in prednosti.

Slika 3.6 Sestavine SWOT analize



SWOT analiza ima različna imena, pojavlja se tudi pod imenom PPPP analiza (prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti, pretnje) in SPIN analiza (slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti). V tabeli 3.1 na naslednji strani je prikazana SWOT analizo OŠ Šmarje pri Jelšah.

Tabela 3.1 SWOT analiza

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • zagotovljen vir financiranja, • ni konkurence, • strokovnost učiteljev, • sposobno vodstvo, odprtost za novosti, ker ima šola veliko kadra, lahko učencem nudi bogato razširjen program, • Eko in zdrava šola, • realiziran letni delovni načrt, • timsko delo, • dobro razumevanje v aktivu in kolektivu, • dobri delovni pogoji, • dobra opremljenost in prostori šole, • prostornost, • urejenost šole in njene okolice, • pouk v naravi (naravoslovna učilnica), • mirno okolje. 	<ul style="list-style-type: none"> • slab program devetletke – mnenja učiteljev, • delo z otroci – velika odgovornost, • stresno delo, • oddelki so prenapolnjeni, • veliko težav z disciplino, • nižanje znanja učencev, • neocenjeni nacionalni preizkusi, • mlajši učitelji pridejo težko do redne zaposlitve, • padanje avtoritete učitelja, • popoldansko delo doma (priprave), • omejena finančna sredstva, • nenehne spremembe učnega načrta, • velika šola, • vročina na šoli v poletnem času.
PRILOŽNOSTI	PRETNJE
<ul style="list-style-type: none"> • izvajanje projektov (tudi mednarodnih), • sodelovanje šole z drugimi institucijami, • sodelovanje šole z okoljem, • položaj šole v lokalni skupnosti (povezovalne vloge), • učenci opravljajo družbeno koristna dela, • vključevanje v kulturno in športno delovanje, • raziskovalna dela, • razna izobraževanja, • natečaji, • predstavitve dosežkov učencev, krepitev moralnih vrednot, • dosežki učencev, ki se kažejo na prireditvah oz. tekmovanjih izven šole. 	<ul style="list-style-type: none"> • zmanjšana rodnost – nataliteta, • čedalje bolj problematično vedenje otrok, • preveč vmešavanja staršev v šolsko delo, • negativna nastrojenost staršev do šole, • starši (tožbe), • neresno vedenje učencev, ki ga ni mogoče kaznovati.

4 ORGANIZIRANJE ŽIVLJENJA IN DELA NA ŠOLI

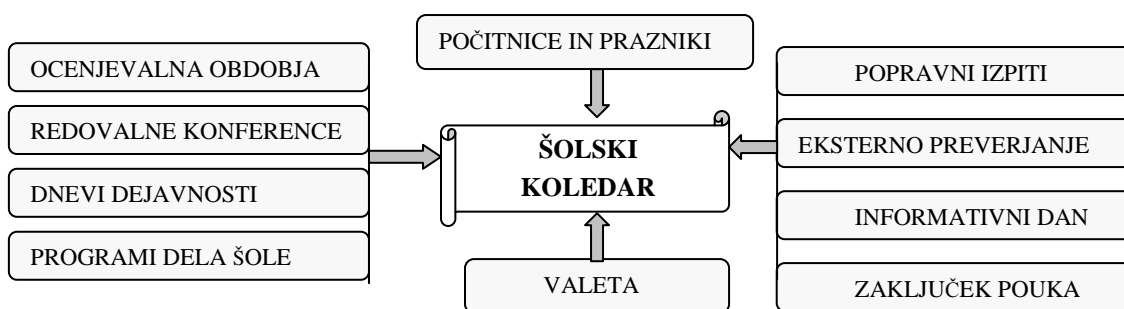
Vsako šolsko leto zahteva od vseh zaposlenih veliko naporov in dela za doseganje skupnega cilja, to je kar najbolj kvalitetna vzgoja in izobraževanje učencev.

Na šoli je treba vsako šolsko leto pripraviti in načrtovati:

Šolski koledar

Šolsko leto se prične v začetku septembra in traja do konca avgusta. Treba je načrtovati in uskladiti seznam in potek dogajanj na šoli, katere se zapišejo v šolski koledar. Šolski koledar je zelo pomemben faktor, saj se z njim določajo smernice katere olajšajo kasnejšo organizacijo in izvedbo samega dela. Brez njega bi v šolskem letu prihajalo do motenj in oteženega dela, kar bi v sam proces dela prineslo veliko nepreglednosti, dodatnega dela in zapletov ter nezadovoljstva zaposlenih.

Slika 4.1 Sestavni deli šolskega koledarja



Vir: Drovenik 2005, 20.

Časovni raspored ur – urnik

Treba je uskladiti šolski urnik za katerega je zadolžena namestnica ravnateljja šole. Pomembno je, da je urnik sestavljen tako, da učenci nimajo med poukom prostih ur. Interesne in dopolnilne dejavnosti naj bi imeli pred in po pouku. Več kot polovica vseh učencev je vozačev, kar pomeni, da se raspored ur prilagaja tudi njim. S tem se uredi čakanje učencev, ko prispejo na šolo in tudi, ko odhajajo domov. Učenci, ki so od šole oddaljeni več kot 4 km imajo pravico do brezplačnega prevoza. Na šoli se izvaja tudi podaljšano bivanje. Učenci pod strokovnim vodstvom preživljajo prosti čas, se odpočijejo in vključijo v različne dejavnosti.

4.1 Organiziranje dejavnosti na šoli

V želji, da bi šola razvijala različne sposobnosti in interese učencev, organizira interesne dejavnosti. Obseg in vsebina so določeni z letnim delovnim načrtom. Z

izvajanjem teh dejavnosti želijo učencem ponuditi čim širše možnosti, da si najdejo dejavnost, ki ustreza njihovim željam in sposobnostim. Izvajajo jih pedagoški delavci.

Dnevi dejavnost so za učence posebna priložnost, da se na zanimiv in praktičen način naučijo kaj novega. Na šoli se zavedajo, da tako najbolje dosežejo učne cilje, učenci pa radi širijo svoja obzorja, zaradi česar nameravajo tovrstne dejavnosti ohraniti tudi v naprej. Na šoli izvajajo naslednje dneve dejavnosti:

- športne dneve,
- kulturne dneve,
- naravoslovne dneve,
- tehniške dneve.

Šola v naravi je pomembna vzgojno-izobraževalna oblika, ki veliko prispeva k oblikovanju otrokove sposobnosti. Je pedagoški proces, ki poteka zunaj kraja stalnega bivanja. Strnjena oblika pouka in vadbe s skupnim celodnevnim bivanjem v naravnem okolju povečuje učinkovitost učenja. Je izjemna priložnost za spodbujanje pozitivnih medsebojnih odnosov med učitelji in učenci.

Na šoli organizirajo naslednje tečajne oblike: kolesarski izpit, plavalni tečaj, tečaj prve pomoči, plesni in računalniški tečaj.

Na šoli izvajajo naslednje programe: Program »Eko šola«, poletni jezikovno-naravoslovni tabor, športni tabor, raziskovalno delo in računalniško opismenjevanje.

Poleg manjših se vključujejo v naslednja dva projekta: Inovacijski projekt in projekt zdrave šole.

Učenci s pomočjo učiteljev pripravljajo proslave in prireditve, ki jih predstavijo staršem in drugim občanom.

4.2 Kakovostna in učinkovita osnovna šola

Dejavniki, ki sooblikujejo kakovost in uspeh šole:

- primerna organizacijska kultura ter klima šole,
- pozitiven odnos do sprememb in novosti,
- dobra motivacija zaposlenih,
- kakovostno vodenje zaposlenih in šole.

Na kakovost poslovanja na šoli vpliva kakovost kadrov, razpoložljivi viri sredstev, sodelovanje med zaposlenimi in podružničnimi šolami, učinkovitost, uspešnost in urejenost osnovne šole. Zaposlen, ki prepoznava področja, na nekaterih bo lahko svoja znanja, spretnosti in veščine razvijal, bo veliko doprinesel h kakovostni in učinkoviti šoli v prihodnosti.

Učinkovitost dosegajo z dobrim delom, katero se ugotavlja z razmerjem med vložki in doseženimi učinki. Če dovolj vlagajo v učno opremo, pripomočke in nenazadnje sposoben kader (npr. učitelje) se to pozna pri učinkovitosti.

Uspešnost osnovne šole se kaže v razmerju med dosežki in postavljenimi cilji. OŠ Šmarje pri Jelšah se prišteva med uspešne, saj dosegajo postavljene cilje.

Po pregledu finančnega poslovanja osnovne šole in ob pregledu doseženih rezultatov na področju poslovanja šole v preteklem šolskem letu so na šoli ponovno zadovoljni, saj se šola ponaša z dobrim poslovanjem in mnogimi novimi pridobitvami, ki zagotavljajo izboljšanje pogojev za delo. Uspeli so realizirati letni delovni načrt, na področju finančnega poslovanja šole pa z zadovoljstvom ugotavljajo, da so prav tako v celoti realizirali finančni načrt.

4.3 Komunikacija na osnovni šoli - odgovornost in sodelovanje

Komunikacija in sodelovanje med zaposlenimi v vzgojno-izobraževalnem procesu je za pot do uspeha in zadovoljstva zelo pomembno področje. Pri vzpostavitvi kakovostne komunikacije in sodelovanju morajo biti posamezniki ali skupina pozitivno naravnani, odprti in pripravljeni sodelovati, saj so medosebni stiki najbogatejši vir informacij, ki oblikujejo osebnosti slehernega izmed nas.

Za potek kakovostne komunikacije in sodelovanja mora biti zagotovljena komunikacijska svoboda ter samo sprejemanje komunikacije, hkrati pa naj bosta komunikacija in sodelovanje usklajena z vrednotami in vizijo šole.

Ustrezna in uspešna komunikacija ter sodelovanje med zaposlenimi, učenci, starši in ostalimi zunanjimi sodelavci nista le nujno potrebna za vzpostavitev kvalitetnega dela, ampak imata tudi vzgojni pomen, predvsem za učence. Pri vzpostavljanju kakovostne komunikacije se postavlja v ospredje medsebojno spoštovanje, razumevanje in iskrenost.

V vzgojno-izobraževalnih organizacijah večina zaposlenih predstavljajo pedagoški delavci, ki v vodstvu iščejo podporo, zaščito in zaupanje, da je njihova dejavnost lahko usmerjena na komunikacijo z učenci, starši in na medsebojno sodelovanje. Vodstvo mora vzpostaviti take načine komunikacije, da zaposleni začutijo, da je vodstvu pomemben vsak posameznik, saj lahko prispeva k napredku življenja v zavodu. Ravnatelj mora s svojim vedenjem dajati vzgled in stalno spodbujati sodelovanje med zaposlenimi.

Na OŠ Šmarje pri Jelšah imajo enkrat tedensko sestanek, na katerem si zadajo naloge za vnaprej in skušajo rešiti nastale probleme. Skupen cilj zaposlenih na šoli je objektivno in medsebojno komuniciranje, ki je usmerjeno k reševanju aktualnih problemov in ustvarjanju kvalitetnejše šole.

Zelo velik poudarek namenjajo komuniciranju med centralno in podružničnimi šolami, kjer poteka sodelovanje med zaposlenimi, učenci, starši in med šolami.

Odgovornost in sodelovanje je pot k ciljem in zadovoljstvu zaposlenih. Za sodelovanje med zaposlenimi in šolami je dobro poskrbljeno. Na ocenjevalnih konferencah so prisotni učitelji s podružničnih šol, ki so učence poučevali na podružnici. Tako imajo vpogled v učno delo učencev s podružnic, učitelji pa dobijo povratno informacijo o nadaljnji uspešnosti svojih učencev. Na skupnih izobraževanjih pedagoških konferencah si izmenjajo mnenja, informacije in izkušnje. V šolskih aktivih v vzgojno-izobraževalnem delu sodelujejo vsi učitelji, ki učijo določen razred. Skupaj organizirajo kulturne, športne in naravoslovne dni ter prireditve.

Na šoli komunicirajo in sodelujejo z ožjim in širšim okoljem, pri čemer imajo skupen cilj pravočasnega, objektivnega in medsebojnega komuniciranja, ki je usmerjeno na reševanje aktualnih problemov in ustvarjanju še kvalitetnejše šole.

4.4 Pomembnost timskega dela

Timsko delo je tisto dogajanje, ko se dva ali več pedagoških delavcev z vzgojno-izobraževalnimi nameni (cilji) hkrati usmerjata ali usmerjajo na iste učence v okviru posamezne pedagoške dejavnosti, učnega predmeta ali kombinacije predmetov, znotraj ali zunaj učilnice. Timsko delo lahko poteka v eni ali več etapah, in sicer kot timsko načrtovanje pouka, timsko poučevanje ali timska evalvacija. Pri tiskem poučevanju oz. tiskem izvajanju timsko načrtovanega pouka je stik pedagoških delavcev z učenci hkraten in neposreden, pri tiskem načrtovanju in tiskem evalvaciji pa se lahko nanje usmerjajo le posredno (v mislih, v diskusiji). Tim se oblikuje na temelju pozitivne soodvisnosti in z namenom oblikovanja in doseganja skupnih ciljev, ki jih vsak posamezen učitelj zase ne bi mogel dosegati. Skupni cilji so pri tiskem delu v šoli vzgojno-izobraževalne narave in prispevajo h kakovostnejšemu poučevanju in učenju. (Polak 2007, 10)

Učitelj, kakršnega potrebuje šola je timski učitelj. Skrivnost tima je v medsebojnem zaupanju in kakovostno izbranih strokovnjakih. Timsko vodenje je uspešno vodenje, timsko naravnana šola pa ustvarjalna šola, z uspešnim timom učiteljev, ki so predpogoj za uspešno šolo (Brajša 1995, 10).

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

Za uspešno delovanje timskega dela v šoli lahko s spoznavanjem različnih vrst timov razširjajo možnosti in načine timskega dela, z analizo strukture in vlog v timu zagotavljajo večjo učinkovitost tima, z vzpostavljanjem odprte komunikacije in pravil v timu oblikujejo primerne odnose, z upoštevanjem priporočljive velikosti tima in časovnega dejavnika, pa prispevajo k bolj usklajenemu delovanju tima (Polak 2007, 35).

Za delovanje vsake organizacije je potrebno sodelovanje med zaposlenimi v organizaciji, kar imenujemo timsko oz. skupinsko delo.

Timsko delo na šoli izvajajo različne skupine učiteljev in drugih strokovnih delavcev. Vrste timov so odvisne od različnih dejavnikov, npr. od vrste naloge, znanja

članov tima ipd. Timsko delo in sodelovanje učiteljev ima velik pomen pri sodobnem sistemu izobraževanja.

V vsaki organizaciji imajo uspešni timi svojega vodja, kot npr. ravnatelj in njegovi najožji sodelavci. Ravnatelj naj bi spodbujal delovanje timov. Posebej še takrat, ko gre za uvajanje novosti npr. (devetletka) in pri izvedbi projektnega dela. Vloge v timu so različno porazdeljene. Člani prinašajo timu znanja in izkušnje, bistvo pa je kako se ujamejo.

4.5 Naloge zaposlenih

Vsa delovna mesta so strokovno ustrezno zasedena. Posebno skrb na Osnovni šoli Šmarje pri Jelšah posvečajo permanentnemu izobraževanju in vnašanju novih znanj v učno-vzgojno delo.

Naloge ravnatelja šole – pedagoško in poslovodno delo

Ravnatelj opravlja pedagoško in poslovodno delo. Zagotavljati mora izvrševanje odločb državnih organov, organizira, načrtuje in vodi šolo, pripravlja programe razvoja šole ter vodi delo učiteljskega zbora. Spodbuja izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev, predlaga napredovanje strokovnih delavcev v nazive, pa tudi odloča o napredovanju delavcev v plačilne razrede. Zaposlenim naj bi nudil možnost kreativnosti, vzpodbujal naj bi projektno in timsko delo. Skrbeti mora za sodelovanje s starši (roditeljski sestanki, govorilne ure ter druge oblike sodelovanja), obveščati mora starše o delu šole in o spremembah pravic in obveznostih učencev. Za učence je prav tako pomemben, saj odloča o vzgojnih ukrepih le-teh, vzpodbuja in spremlja delo skupnosti učencev (OŠ Šmarje pri Jelšah 2009b).

Pri večletnem vodenju šole se lahko pri ravnatelju pojavljajo težave, saj lahko prične gledati na šolo kot na pridobitno organizacijo, tudi stiki z učenci lahko z leti upadajo. Starši pričakujejo od ravnatelja red, vzpostavljeno varnost na šoli ter varno pot do šole in iz nje. Vzpostavljen mora imeti korekten odnos do zaposlenih, staršev in učencev.

Delo, ki ga ne uspe opraviti ravnatelj mu pomagajo izvesti pomočnice oz. pomočniki ravnatelja. Delo opravljajo v skladu z zakonom, za katere jih pooblasti ravnatelj.

Naloge šolske svetovalne službe

Šolska svetovalna služba ima veliko vlogo pri spremljanju razvoja učencev. Svetuje staršem pri vedenjskih, razvojnih, učnih in osebnostnih težavah otrok. Je namenjena za neposredno delo z učenci s posebnimi potrebami (učno šibki, gluhi, slepi in gibalno ovirani). Naj bi izvajala preventivne in kontrolne preglede govora otrok. Učence pri katerih opazi motnje pri govoru napoti k šolski logopedinji. Zadolžena je za učence, ki

imajo težave z družinsko socialno problematiko. Izvaja programe za nadarjene učence in svetuje pri poklicni orientaciji. Strokovno se izpopolnjujejo na seminarjih, ki so razpisani v katalogu stalnega strokovnega izpopolnjevanja (OŠ Šmarje pri Jelšah 2009b).

Šolska svetovalna služba tudi skrbi za odkrivanje poklicnega cilja učencev. Problem se pojavlja pri neustreznih predlogih svetovalnih delavcev pri pripravah na poklicno pot. Ti velikokrat učencu napačno svetujejo. To pa najverjetneje zato, ker gledajo v veliki meri na njihove ocene in končni uspeh, v resnici pa jih ne poznajo in ne vedo ali so zares sposobni narediti kaj več.

Naloge pedagoških delavcev

Izvajajo učno vzgojni proces. Udeležujejo se razpisanih tekmovanj. Svoje delo predstavljajo širši javnosti (prireditve v kraju, razstave v šoli, raziskovalne naloge, izdelki za natečaje ...). S starši sodelujejo na roditeljskih sestankih vsakega ocenjevalnega obdobja in mesečnih govorilnih urah. Mesečno potekajo konference pedagoškega kolektiva. Šolski aktivni izdelujejo program dela. V vsakem trimestru se sestanejo enkrat. Izmenjajo si izkušnje metodičnih poti obravnave učne snovi. Sestavijo celostne preizkuse znanj za posamezno predmetno področje s kriteriji. V šolskih aktivih v vzgojno-izobraževalnem delu sodelujejo vsi učitelji, ki učijo določen razred. Skrbijo za organizacijo skupnih kulturnih, športnih in naravoslovnih dni ter prireditev. Vsebine izobraževanja izbirajo iz Kataloga permanentnega izobraževanja Zavoda RS za šolstvo. Delo je usklajeno z določili Zakona o financiranju vzgoje in izobraževanja (OŠ Šmarje pri Jelšah 2009b).

Naloge knjižničarjev

Ob strokovnem obdelovanju knjižničnega gradiva, izposoji, upravljanju z učbeniškim skladom in bralne značke potekajo v knjižnici tudi pravljlične ure. Učenci rešujejo kviz, uvajajo pa tudi knjižne uganke, ki so vezane na spominske dneve tekočega meseca. Knjige za bralno značko in domače branje izposojajo tudi podružnicam, na katerih imajo mini razredne knjižnice. Knjižničar pomaga učencem pri izdelavi seminarskih in raziskovalnih nalog ter pri sestavi govornih vaj. Delo knjižničarja je organizirano z urnikom, ki določa, kdaj je na voljo posameznim razredom, po potrebi pa lahko učenci in delavci šole prihajajo kadar koli. Mnogi radi brskajo po internetu. Pred poukom in do izteka zadnje učne ure je le-ta namenjen iskanju podatkov za pouk, kasneje pa lahko iščejo tudi zanimivosti iz sveta glasbe, športa, avtomobilizma in ostalo kar jih zanima (OŠ Šmarje pri Jelšah 2009b).

Naloge finančno računovodske službe

Finančno računovodska služba je na šoli organizirana za vodenje dveh samostojnih zavodov, to je za osnovno šolo in Otroški vrtec Šmarje pri Jelšah. Zaposlene so štiri finančno računovodske delavke. V službi vodijo poslovne knjige v skladu z Zakonom o računovodstvu. Letno plačujejo in evidentirajo račune za šolo in za otroški vrtec. Izračunavajo in obračunavajo plače in ostale osebne prejemke za zaposlene na šoli in v otroškem vrtcu. Za plačilo šolske prehrane, učbenikov, šole v naravi in ostalih stroškov finančno računovodska služba izdaja in kontrolira račune in letna plačila. Pričeli so tudi z izdajanjem in kontrolo plačil položnic za plačilo programov v otroškem vrtcu. Izdelujejo zaključni račun, finančni načrt, investicijski program in razna poslovna poročila ter preglede za finančno poslovanje obeh zavodov.

5 RAZISKAVA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH

Opisan je problem, namen in cilji raziskave ter metodologija dela. Predstavljeni so rezultati raziskave ter ugotovitve in predlogi za izboljšave.

5.1 Opis problema

V zaključni projektni nalogi bom ugotavljala vpliv vodenja in organiziranosti na zadovoljstvo zaposlenih, analizirala problem opisnega in številčnega ocenjevanja znanja ter problem javnega in zasebnega šolstva. Na OŠ Šmarje pri Jelšah bom izvedla anketni vprašalnik, ga analizirala in skušala podati predloge za izboljšave.

Področje zadovoljstva zaposlenih je večinoma slabo raziskano, nadrejeni se izogibajo ugotavljanju stanja na tem področju, kljub zavedanju, da so zadovoljni zaposleni največ, kar lahko organizacija ima.

5.2 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je ugotoviti, kakšen vpliv ima vodenje in organiziranost na zadovoljstvo zaposlenih na šoli, ter ugotoviti vzroke za nezadovoljstvo zaposlenih. Iz opredeljenega namena sem si zastavila naslednje cilje:

- raziskati zadovoljstvo zaposlenih z organizacijo in vodenjem,
- ugotoviti dejavnike, ki v največji meri vplivajo na zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo zaposlenih,
- ugotoviti mnenja učiteljev o ocenjevanju znanja,
- ugotoviti ali so zaposleni na šoli zagovornik javnega ali zasebnega osnovnega šolstva,
- primerjati in analizirati pridobljene rezultate,
- podati ugotovitve in priporočila za izboljšave.

Merjenje zadovoljstva zaposlenih bo vodstvu omogočilo potrebne informacije, s pomočjo katerih bo mogoče ugotoviti, kje so potrebne izboljšave.

5.3 Metodologija dela

Za merjenje zadovoljstva zaposlenih sem izbrala metodo anketiranja. Anketa je bila zaposlenim ponujena na koncu sestanka. K izpolnjevanju ankete je bilo povabljenih vseh 86 pedagoških in strokovnih delavcev na šoli, tehnično-administrativnega osebja nisem vključila v raziskavo. Za sodelovanje so imeli možnost prostovoljne izbire. Anketiranje je bilo izvedeno v mesecu maju in je bilo anonimno. Anketni vprašalnik je sestavljen iz štirih delov. Prvi del vprašalnika vsebuje splošna vprašanja o demografskih značilnostih anketirancev, kot so spol, starost in delovna doba na osnovni šoli.

Del ankete je prirejen po sklopu enajstih vprašanj od skupaj osemdesetih iz SiOK (organizacijska klima v Sloveniji) vprašalnika, ki meri zadovoljstvo posameznika v organizaciji z različnimi vidiki njegovega dela: s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z možnostjo za napredovanje, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z možnostmi za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in delovnim časom. V tem sklopu vprašanj so imeli zaposleni pri izražanju osebnega zadovoljstva na voljo petstopenjsko lestvico:

- 1 - zelo nezadovoljen,
- 2 - nezadovoljen,
- 3 - srednje zadovoljen,
- 4 - zadovoljen,
- 5 - zelo zadovoljen.

Ta ocenjevalna lestvica se imenuje tudi Likertova lestvica in je ena najpogosteje uporabljenih enodimenzionalnih lestvic, uporablja se za merjenje mnenj, prepričanj in vedenja.

Del vprašanj je namenjen zadovoljstvu in poznavanju vodenja ter organiziranosti osnovne šole. Vprašalnik vključuje tudi vprašanja o opisnem in številčnem ocenjevanju znanja ter javno in zasebno osnovno šolstvo. Vrnjenih sem dobila 51 izpolnjenih anketnih vprašalnikov.

V vprašalnik sem vključila tudi specifične podrobnosti, tako, da sem zraven vprašanj zaprtega tipa pustila prostor za pisanje komentarjev o njihovih občutkih pri posameznih vprašanjih. Takšne informacije lahko veliko doprinesejo k večji vrednosti raziskave in boljši interpretaciji odgovorov.

5.4 Rezultati raziskave

V nadaljevanju bom opisno in grafično prikazala izide anketiranja. Analiza zajema 51 vprašalnikov.

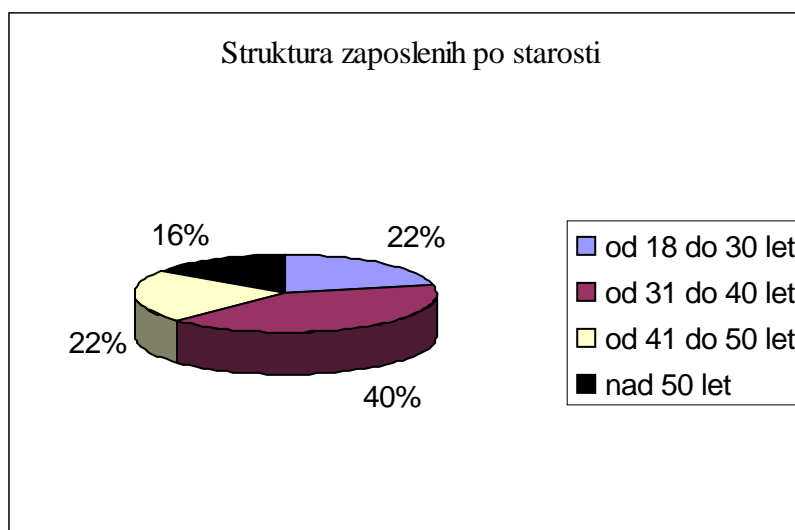
Demografski rezultati anketirancev

Slika 5.1 Struktura zaposlenih po spolu



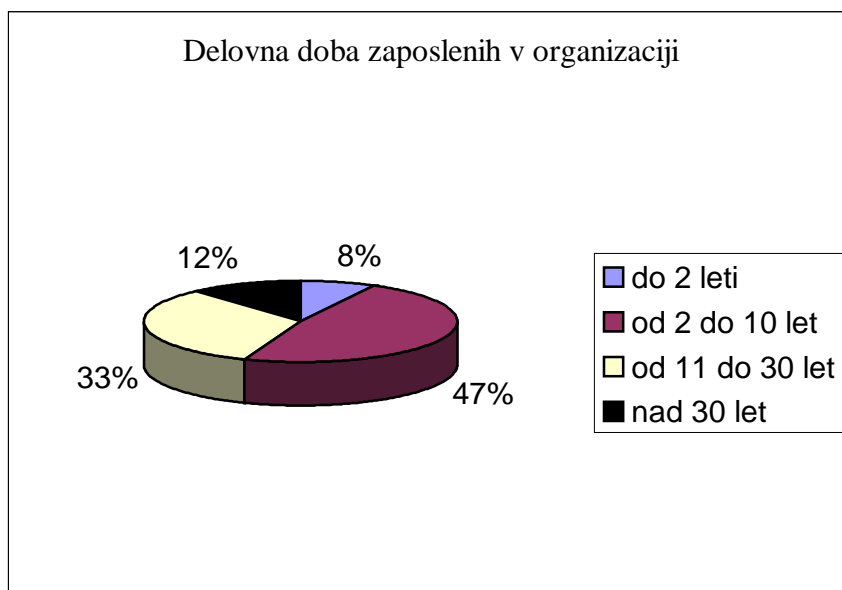
Na OŠ Šmarje pri Jelšah je bilo anketiranih 51 zaposlenih, od tega 45 žensk in 6 moških (glej sliko 5.1).

Slika 5.2 Struktura zaposlenih po starosti



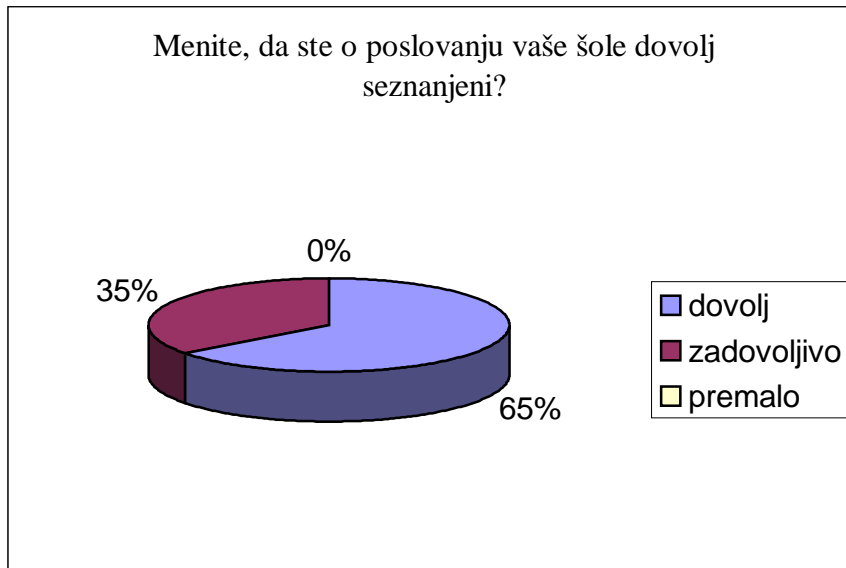
Na OŠ Šmarje pri Jelšah je razmeroma mlad kader (glej sliko 5.2), saj je 22 odstotkov zaposlenih starih do 30 let, 40 odstotkov je starih od 31 do 40 let, 22 odstotkov je starih od 41 do 50 let, več kot 50 let pa jih ima 16 odstotkov zaposlenih.

Slika 5.3 Delovna doba zaposlenih v organizaciji



Iz slike 5.3 je razvidno, da je velik del zaposlenih (51 odstotkov) v organizaciji manj kot deset let.

Slika 5.4 Seznanjenost s poslovanjem



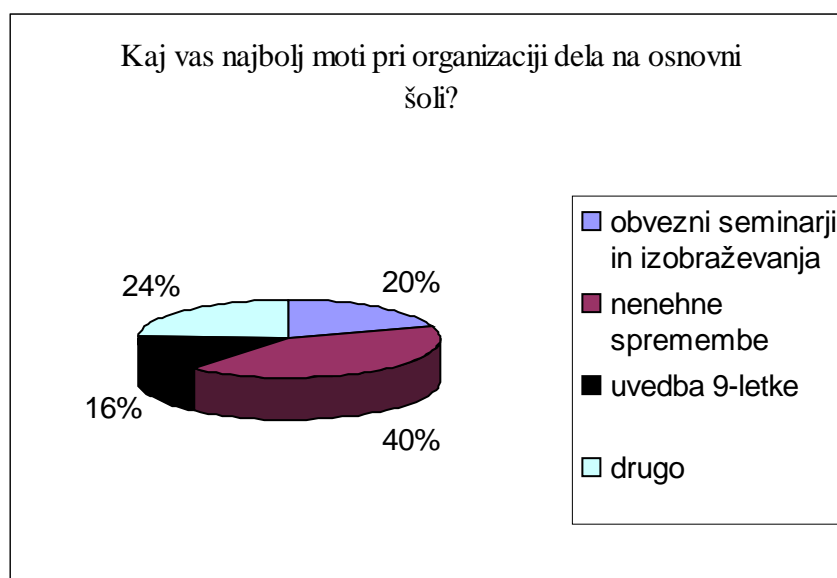
O poslovanju OŠ Šmarje pri Jelšah je dovolj seznanjenih kar 33 anketirancev, to je 65 odstotkov, zadovoljivo je seznanjenih 18 anketirancev (35 odstotkov). Premalo seznanjen ni nihče (glej sliko 5.4).

Slika 5.5 Zadovoljstvo z organizacijo dela



Slika 5.6 kaže, da je kar 30 zaposlenih (59 odstotkov) zelo zadovoljnih z organizacijo dela, 21 zaposlenih (41odstotkov) je zadovoljivo zadovoljnih in prav nihče ni nezadovoljen.

Slika 5.6 Moteči dejavniki organizacije dela



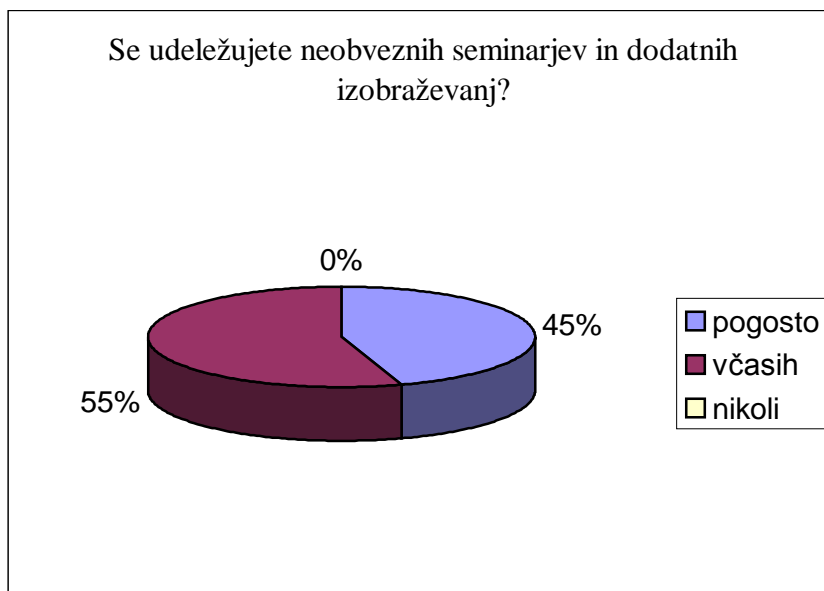
Slika 5.6. kaže, da zaposlene najbolj motijo nenehne spremembe (40 odstotkov), sledijo obvezni seminarji in izobraževanja z 20 odstotki in uvedba 9-letke s 16 odstotki. Pod drugo je kar 24 odstotkov anketirancev dopisalo, da jih ne moti nič.

Slika 5.7 Predlogi za izboljšave



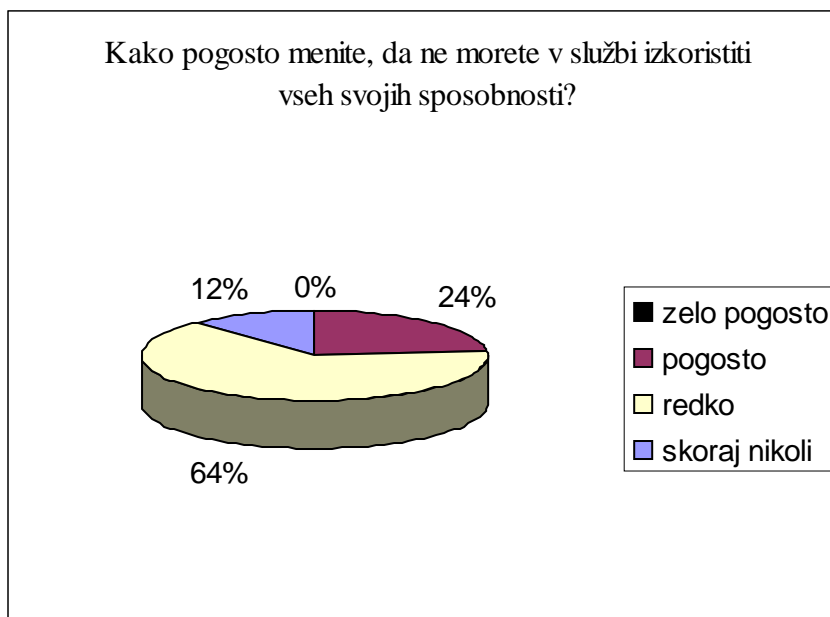
Slika 5.7 kaže, da večina zaposlenih (60 odstotkov) še nikdar ni podala predloga za izboljšavo dela, od 22 odstotkov je bil predlog upoštevan, pri 18 odstotkih pa predlog ni bil sprejet.

Slika 5.8 Neobvezni seminarji in izobraževanja



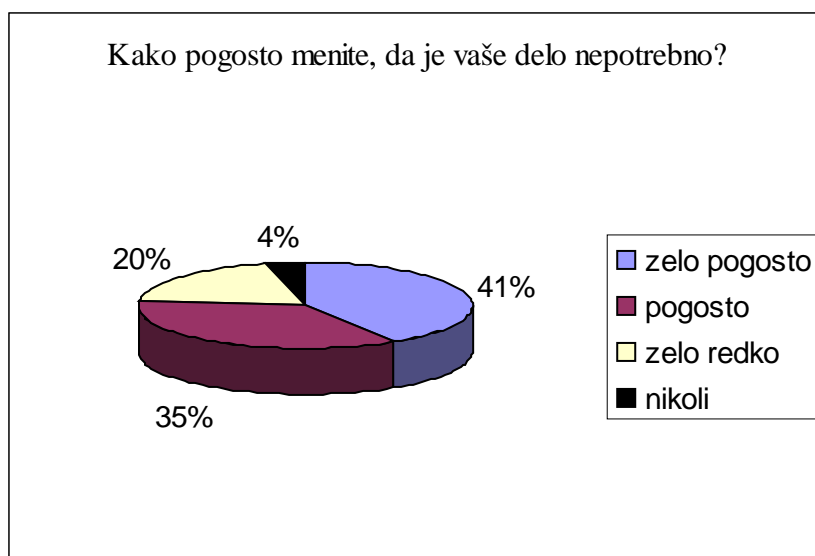
Iz slike 5.8 je razvidno, da se neobveznih seminarjev in izobraževanj pogosto udeležuje 45 odstotkov zaposlenih, včasih 55 odstotkov, nikoli pa nihče.

Slika 5.9 Izkoriščenost sposobnosti



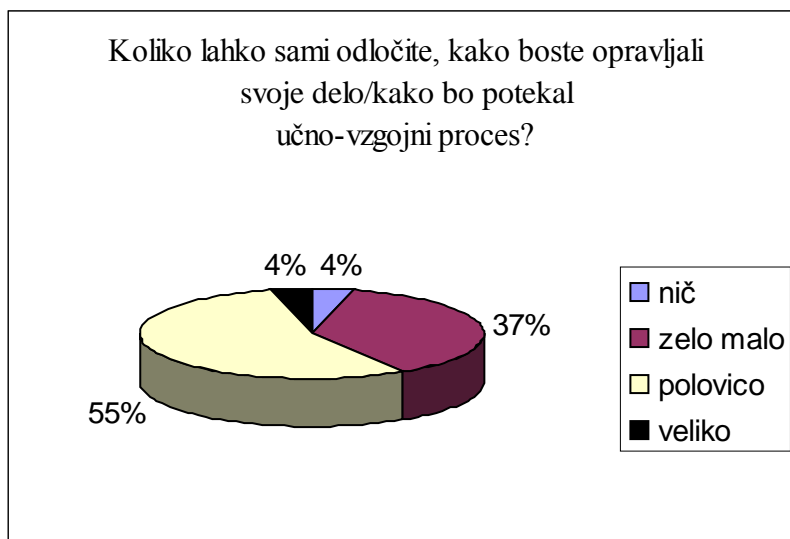
Slika 5.9 prikazuje, da na delovnem mestu ne morejo pogosto izkoristiti vseh svojih sposobnosti meni 24 odstotkov zaposlenih, redko 64 odstotkov, 12 odstotkov jih pa meni, da pri delu izkoristijo skoraj vse sposobnosti.

Slika 5.10 Nepotrebno delo



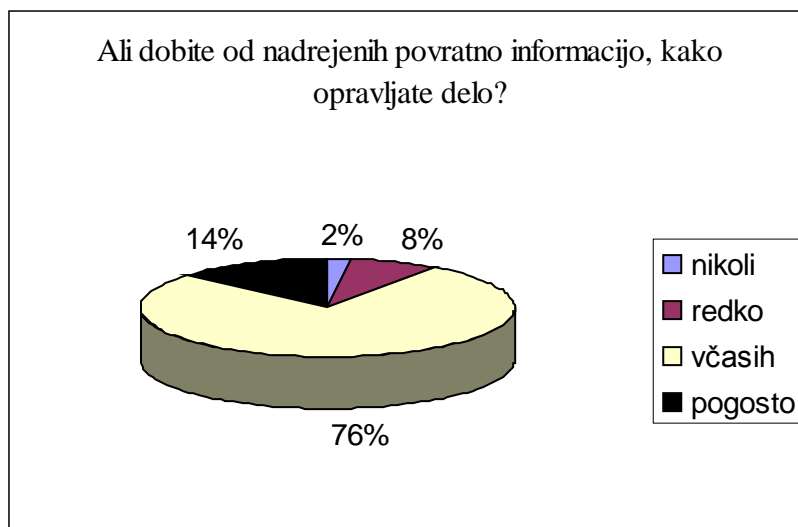
Na sliki 5.10 je prikazano, da ima kar 41 odstotkov zaposlenih zelo pogosto nepotrebno delo, 35 odstotkov pogosto, 20 odstotkov zelo redko, nikoli pa le štirje odstotki.

Slika 5.11 Odločitev o poteku dela



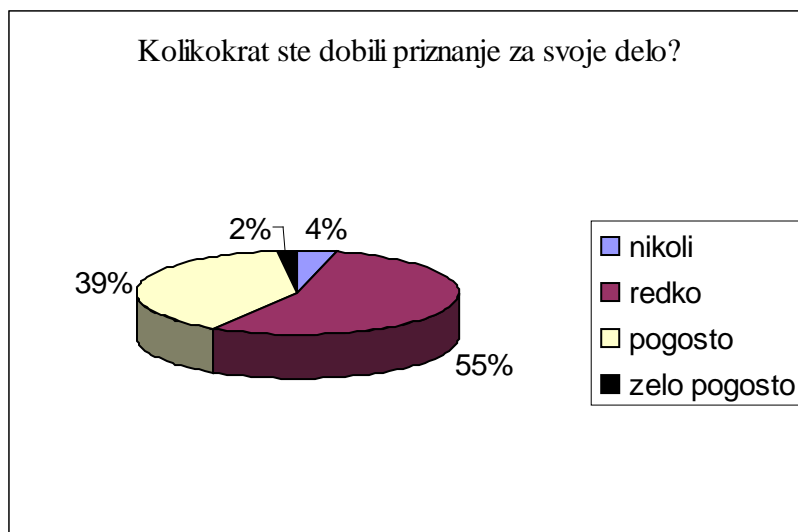
Slika 5.11 kaže, da štirje odstotki zaposlenih menijo, da nimajo nikakršnega vpliva na potek dela, 37 odstotkov ima zelo malo vpliva, štirje odstotki imajo velik vpliv na svoje delo. Večina (55 odstotkov) pa si lahko polovico dela oblikujejo sami.

Slika 5.12 Povratna informacija



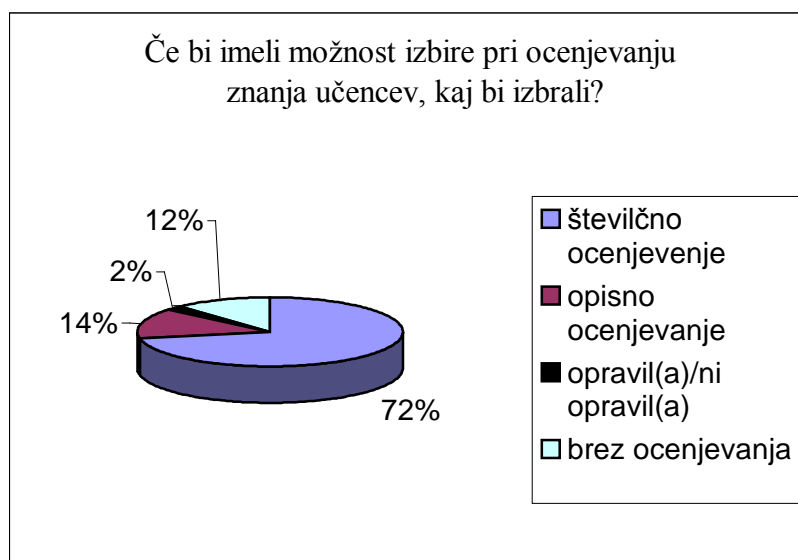
Povratno informacijo o svojem delu še nista nikoli dobila 2 odstotka zaposlenih, 8 odstotkov redko, velika večina (76 odstotkov) dobiva včasih povratno informacijo in le 14 odstotkov pogosto, kar je razvidno na sliki 5.12.

Slika 5.13 Priznanje za delo



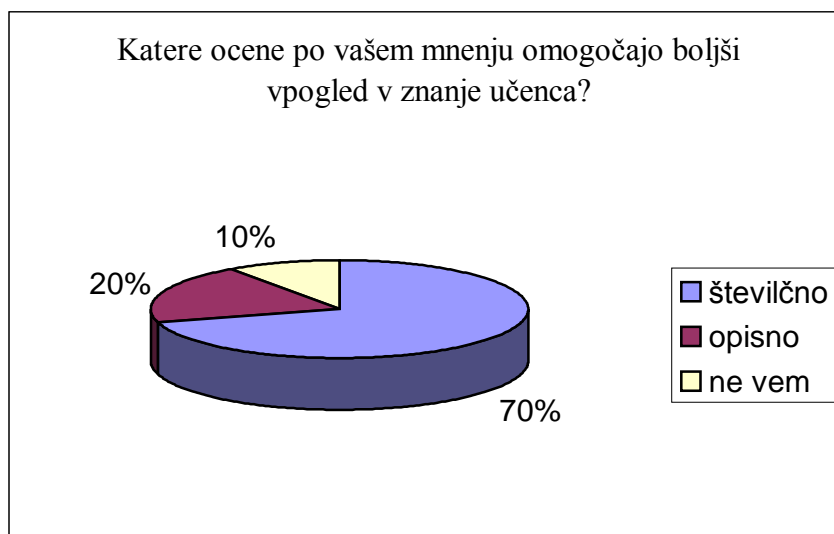
Na sliki 5.13 lahko vidimo, da 55 odstotkov zaposlenih redko prejme priznanje za opravljeno delo, pogosto dobiva priznanje 39 odstotkov, štirje odstotki nikoli in le eden anketiranec je izjavil, da prejema priznanje zelo pogosto.

Slika 5.14 Številčno in opisno ocenjevanje znanja



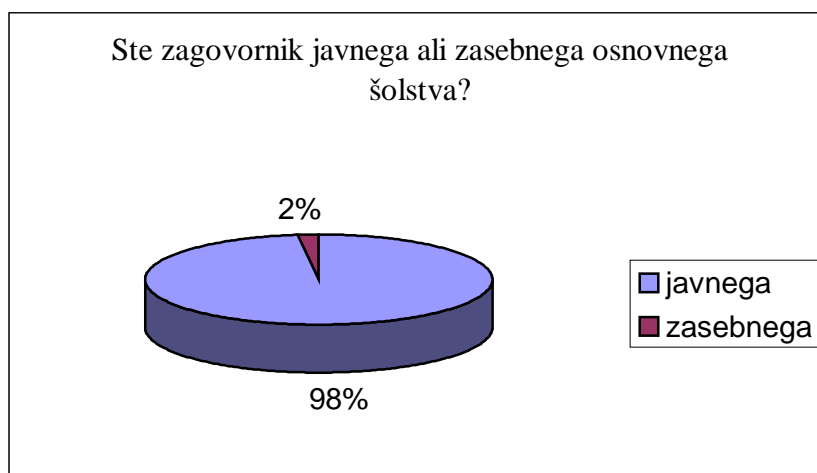
Iz slike 5.14 je razvidno, da je največ privržencev številčnega ocenjevanja (72 odstotkov), 14 odstotkov opisnega, 12 odstotkov podpira šolo brez ocenjevanja in le eden anketiranec se je odločil za metodo opravi(a)/ni opravi(a).

Slika 5.15 Vpogled nad znanjem



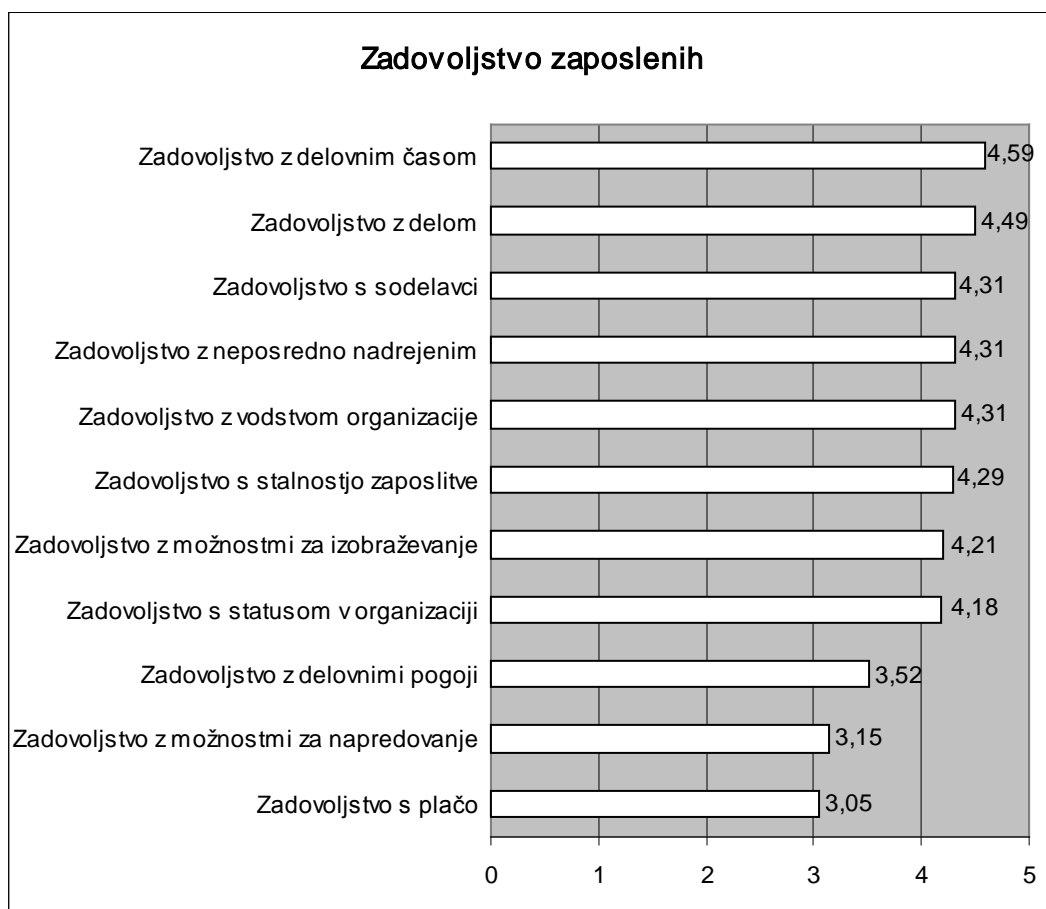
Slika 5.15 kaže, da po mnenju 70 odstotkov zaposlenih ima številčno ocenjevanje boljši vpogled v znanje učenca, 20 odstotkov trdi, da ima boljši vpogled opisno ocenjevanje znanja, 10 odstotkov pa se jih ni moglo odločiti.

Slika 5.16 Javno in zasebno osnovno šolstvo



Slika 5.16 kaže, da zaposleni na OŠ Šmarje pri Jelšah raje delajo v javni osnovni šoli, le eden anketiranec zagovarja zasebno osnovno šolo.

Slika 5.17 Zadovoljstvo zaposlenih



Na sliki 5.17 je prikazana lestvica od 1 do 5. Rezultati so izraženi kot povprečne vrednosti ocen na pet-stopenjski lestvici, (od 1 - zelo nezadovoljen do 5 - zelo zadovoljen).

Raziskava na OŠ Šmarje pri Jelšah je pokazala, da so zaposleni zadovoljni z različnimi dejavniki zadovoljstva pri delu. Ta sklop vprašalnika je zajemal enajst vprašanj, katera so spraševala po zadovoljstvu:

- z delom,
- z vodstvom organizacije,
- s sodelavci,
- z neposredno nadrejenim,
- glede možnosti za napredovanje,
- s plačo,
- s statusom v organizaciji,
- glede delovnih pogojev (prostori, oprema),
- glede možnosti za izobraževanje,

- glede stalnosti zaposlitve in
- z delovnim časom.

Med vsemi možnimi odgovori so anketiranci izkazali največje zadovoljstvo delovnemu času, temu odgovoru sledi zadovoljstvo z delom. Z enakim deležem sledi zadovoljstvo s sodelavci, zadovoljstvo z neposredno nadrejenim in zadovoljstvo z vodstvom organizacije. Nakar sledijo zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, z možnostmi za izobraževanje, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji in z možnostmi za napredovanje. Najmanjše zadovoljstvo in tako najnižjo oceno so pokazali pri zadovoljstvu s plačo.

5.5 Ugotovitve in predlogi

V ugotovitvah so glede na zastavljene predpostavke in vprašanja iz anketnega vprašalnika predstavljeni rezultati raziskave in podani predlogi za izboljšave.

5.5.1 Vodenje in organiziranost osnovne šole

V nadaljevanju naloge sledi predstavitev rezultatov raziskave vpliva vodenja in organiziranosti na zadovoljstvo zaposlenih na OŠ Šmarje pri Jelšah.

Menite, da ste o poslovanju vaše šole dovolj seznanjeni?

Na šoli imajo zelo dobro obveščanje in informiranost zaposlenih o poslovanju šole, saj imajo zelo dober pretok informacij. Vsako šolsko leto dobijo vsi učenci in zaposleni Publikacijo OŠ Šmarje pri Jelšah, v kateri je lepo in nazorno predstavljen celoten program dela šole. Na šoli imajo enkrat tedensko sestanek, ki je obvezan, na njem pregledajo in komentirajo dogodke minulega tedna in si zadajo smernice za vnaprej.

Vodstvu šole predlagam, da še naprej tako dobro seznanja svoje zaposlene s organizacijo dela šole, saj obveščeni zaposleni lažje sledijo ciljem organizacije.

Zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo z organizacijo dela na šoli

Zaposleni so zadovoljni z organizacijo dela in so ponosni, da so zaposleni na šoli, o kateri se govori pozitivno. Zadovoljstvo zaposlenih je v današnjem času najpomembnejši dejavnik, ki spodbuja večjo motiviranosti in pripomore k boljšim rezultatom in večji učinkovitosti organizacije. Menim, da lahko dajo zadovoljni zaposleni več organizaciji, kot jim lahko organizacija ponudi za plačilo.

Največ nezadovoljstva namenjajo nenehnim spremembam, ki se vrstijo ena za drugo. Komaj se privadijo novostim, že jih na pragu čakajo nove. Veliko nevšečnosti, jim povzroča delo z šolsko dokumentacijo, za katero menijo, da je veliko nepotrebne.

Ste že kdaj podali predlog za izboljšavo organizacije dela?

Večina zaposlenih (60 odstotkov) še nikdar ni podala predloga za izboljšavo dela, od 22 odstotkov je bil predlog upoštevan, pri 18 odstotkih pa predlog ni bil sprejet.

Vodstvu šole svetujem, da vse zaposlene vključi v oblikovanje organizacije dela in jih spodbuja k dajanju predlogov. Vsak predlog je dobrodošel, naloga vodstva pa je, da ga pretehta in razmisli o njegovi uporabni vrednosti in realizaciji.

Se udeležujete neobveznih seminarjev in dodatnih izobraževanj?

Znanje ne more vzeti nihče, zato se je vredno izobraževati in izpopolnjevati ter ga s pridom uporabljati celo življenje.

Rezultati raziskave kažejo, da imajo na OŠ Šmarje pri Jelšah dobro organizirano izobraževanje zaposlenih. Vodstvo in zaposleni se zavedajo, da ima izobraževanje in usposabljanje bistven pomen za uspešno delovanje organizacije. Zaposleni menijo, da se seminarjev in izobraževanj radi udeležujejo, če so kvalitetna in kaj uporabnega znanja odnesejo iz njih. Odvisno pa je tudi od vsebine seminarja oz. izobraževanj in od časa. Menijo, da so izobraževanja večkrat sama sebi namen, za katere je škoda porabljenih finančnih sredstev in časa.

Kako pogosto menite, da ne morete v službi izkoristiti vseh svojih sposobnosti?

Tistim, ki v organizaciji ne morejo izkoristiti vseh svojih sposobnosti svetujem, da se pogovorijo z vodstvom o možnostih napredovanja, kjer bi lahko bolje izkoriščali svoje sposobnosti, ali pa naj začnejo z iskanjem druge zaposlitve, kjer bodo lahko s svojim znanjem doprinesli k uspešnosti in razvoju organizacije.

Kako pogosto menite, da je vaše delo nepotrebno?

V raziskavi sem ugotovila, da kar 41 odstotkov zaposlenih zelo pogosto opravlja nepotrebno delo, pogosto 35 odstotkov, 20 odstotkov zelo redko in nikoli le štirje odstotki. Pod nepotrebna dela zaposleni pogosto prištevajo delo z dokumentacijo, za katero menijo, da je mnogo nepotrebne.

Koliko lahko sami odločite, kako boste opravljali svoje delo/kako bo potekal učno-vzgojni proces?

Iz raziskave ugotavljam, da le štirje odstotki zaposlenih menijo, da nimajo nikakršnega vpliva na potek dela, 37 odstotkov ima zelo malo vpliva, štirje odstotki imajo velik vpliv na svoje delo. Večina (55 odstotkov) pa si lahko polovico dela oblikujejo sami. Pedagoški delavci so vezani na letno pripravo in učni načrt, zato ne morejo veliko vplivati na vsebino dela. Lahko pa si prilagodijo čas izvajanja določene

vsebine. Menim, da imajo učitelji nižje stopnje več izbire, kako bodo organizirali svoje delo, kot učitelji zaključnih razredov.

Ali dobite od nadrejenih povratno informacijo, kako opravljate svoje delo?

Zaposleni na OŠ Šmarje pri Jelšah dobijo od ravnatelja, na koncu šolskega leta, oceno njihovega celoletnega dela. Vodstvu svetujem, da ima vseskozi vez z zaposlenimi, jim daje povratne informacije o učinkovitosti dela, saj lahko le tako vedo, če so nadrejeni zadovoljni z njihovim delom in prizadevnostjo.

Kolikokrat ste dobili priznanje za svoje delo?

Mihaličeva (2006, 218) svetuje:

V kontekstu navdušenja, spodbujanja, dajanja podpore in pohval ter podobno, velja pravilo, da je te pristope treba izvajati na vseh zaposlenih. Vodje včasih menijo, da odrasli ne potrebujejo pohval, da jih ni treba navduševati za delo in podobno, kar pa je popolnoma zmotno prepričanje. Dejstvo je, da si vsak zaposlen želi pohvale za dobro opravljeno delo ali za pridobljene nove kompetence in vsakdo bo delal bolje z večjim veseljem ob pohvali za dobro opravljeno delo. Najpogosteje delamo napake pri sodelavcih, ki kažejo najvišjo stopnjo navdušenja pri delu in jih zato ne motiviramo, saj morda dajejo vtis, kot da ne potrebujejo dodatne spodbude in pohvale. Tak vtis je namreč zavajajoč in pogosto se zgodi, da tak sodelavec ob izostanku nagrad in pohval enostavno odpove. Prav tako se v praksi pogosto pojavljajo napake pri sodelavcih, ki izkazujejo nižjo stopnjo kakovosti dela in imajo manj izražene kompetence. Tudi tovrstne sodelavce je treba ob vsakokratnem dosežku, čeprav najmanjšem, pohvaliti in jih permanentno navduševati za delo ter jih podpirati, saj jih bomo ravno na ta način spodbudili k večjemu uspehu.

Pohvala ravnatelja ali od koga drugega je za zaposlene pomemben motivacijski dejavnik. Pohvalo je potrebno podeljevati premišljeno in fleksibilno z utemeljenim razlogom, ker ob prepogosti rabi izgubi motivacijsko moč. Na ta način dobijo zaposleni povratno informacijo o svojem delu, kar je trenutna pomanjkljivost na OŠ Šmarje pri Jelšah.

Ugotavljam, da zaposleni pogrešajo pohvale, saj vodstvo premalokrat pohvali zaposlene o uspešnosti njihovega dela. Največkrat dobijo priznanja, ki jih dobijo učenci na tekmovanjih. Vodstvo šole bi lahko stanje pohval izboljšalo z večjim upoštevanjem participacije pri odločanju.

5.5.2 Številčno ali opisno ocenjevanja znanja

Če bi imeli možnost izbire pri ocenjevanju znanja učencev, kaj bi izbrali?

Mnenja o številčni oceni so skoraj enotna, kot je razvidno iz raziskave, si 72 odstotkov zaposlenih želi številčno ocenjevanje in le 14 odstotkov zaposlenih ima raje

opisno ocenjevanje znanja. Na praktičnem izobraževanju sem s pogovorov zaposlenih spoznala, da so nekateri zagovorniki ideje brez ocenjevanja, saj menijo, da otroci preživljajo preveč stresno šolo, se borijo za ocene, nimajo pa želje in zanimanja po dejanskem znanju. Raziskava kaže, da podpira šolo brez ocenjevanja 12 odstotkov zaposlenih in le eden anketiranec se je odločil za metodo opravi(a)/ni opravi(a).

Raziskava v knjigi »Med opisom in številko« avtorja Krek Janeza idr. 2005 je pokazala, da bi pri možnosti izbire večina (51,8 odstotka) učiteljev izbralo opisno ocenjevanje znanja, za številčno bi se odločilo 36,5 odstotka, ostalih 11,7 odstotka pa bi izbralo kakšen drug način.

Katere ocene po vašem mnenju omogočajo boljši vpogled v znanje učenca?

Pedagoški delavci menijo, da predstavlja številčna ocena boljši vpogled v znanje učenca, saj starši nemalokrat sprašujejo učitelja, da jim opisno oceno pojasni s številčno. Predlagam, da ocenjevanje ostane, saj učence motivira k učenju. Številčno ocenjevanje od 1 do 5 bi dopolnila še z opisno, ker menim, da je npr. »med dobro in za lase privlečeno dvojko« velik razpon v znanju. Kakšen način preverjanja znanja pa je najprimernejši, je vprašanje, katero se bo še pojavljalo v izobraževalnem prostoru.

5.5.3 Javno in zasebno šolstvo

Ste zagovornik javnega ali zasebnega osnovnega šolstva?

Na OŠ Šmarje pri Jelšah so vsi razen enega anketiranega, zagovorniki javne osnovne šole. Kot je iz raziskave razvidno, so se tako odločili, ker menijo, da smo vsi enakopravni in se ne sme delati razlik. Zagovornik zasebnega osnovnega šolstva meni, da je v zasebni šoli več spoštovanja, upoštevanja avtoritete učitelja in bolj cenjeno delo.

5.5.4 Zadovoljstvo zaposlenih na osnovni šoli

Dobljeni rezultati v tej kategoriji vprašanj so bili pričakovani. Predvidevala sem, da bo zadovoljstvo z delovnim časom dobilo visoko oceno, saj si lahko v času počitnic spočijejo in naberejo novih moči, v kolikor nimajo obveznosti na šoli oz. izobraževanj. Dobra stran delovnega časa je tudi dopoldansko delo ter proste sobote in nedelje. Zaposleni so drugo najvišjo oceno namenili zadovoljstvu z delom, saj opravljajo delo z zadovoljstvom in veseljem, kar se kaže pri rezultatih dela. Omogočeno imajo dodatno izobraževanje in usposabljanje, kjer pridobljeno znanje pogosto preko timskega dela prenesejo na sodelavce, s katerimi se dobro razumejo. Najnižjo oceno so namenili plači, ki jo prejema za opravljeno delo.

6 SKLEP

Največ, kar si lahko želijo vodilni in organizacija so zadovoljni zaposleni. Zadovoljstvo zaposlenih je pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešnost celotne organizacije, saj so tiste, ki imajo motivirane in zadovoljne zaposlene uspešnejše od ostalih. Moč organizacije je v človeškem kapitalu, bolj kot so zadovoljni, močnejša je organizacija. Dandanes se organizacije ne bi smele spraševati ali so zaposleni strošek ali naložba, zavedati se morajo, da so njihovo največje bogastvo. Skrb za zadovoljstvo zaposlenih je vedno težja, saj so danes zaposleni veliko bolj prodorni, želijo si pridobivanja novih znanj, kompetenc, izzivov ipd. Vodja lahko veliko pripomore k boljšim odnosom v organizaciji.

Vodenje in organizacija dela osnovne šole je z leti vse zahtevnejše, zaradi nenehnega spreminjanja zakonov in predpisov, kar pa zaposlenim na šoli nalaga vedno več dela. Z dobro komunikacijo lahko vodja vzpodbuja dobre medsebojne odnose in skrbi za vzpodbudno organizacijsko klimo, kar šoli omogoča uresničevanje zastavljenih ciljev, uspešno poslovanje in zadovoljne zaposlene, ki so povod za vse naštetu.

Menim, da ima timsko delo za zaposlene na šoli velik pomen, posebej pri povezovanju podružnic s centralno šolo, saj na takšen način medsebojno sodelujejo.

Osnovna šola je za otroke zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na njihov razvoj in oblikovanje osebnostnih lastnosti. Je priprava na kasnejše izobraževanje, službo in kariero. Zato je zelo pomembno, da ima šola dobro organiziranost z zadovoljnimi zaposlenimi, saj učencu predstavlja pomemben del vzgoje, učenja, dela v skupini, kjer se naučijo upoštevati različna mnenja, jim prisluhniti in najti kompromisno rešitev. Vse to pomaga, da otrok zraste v odgovornega, discipliniranega, delovnega, poštenega ter samozavestnega človeka, ki bo imel zdrav odnos do dela, ljudi in okolja v katerem deluje.

V raziskavi, ki sem jo opravila na OŠ Šmarje pri Jelšah je sodelovalo 51 pedagoških in strokovnih delavcev. Raziskava je bila izvedena le na izbrani osnovni šoli, zato je ni moč posploševati, odpira pa teme, ki bi jih bilo vredno raziskati.

Ugotovila sem, da se na šoli uspešno spopadajo s problemi, saj medsebojno dobro komunicirajo, imajo vzpodbujajočo organizacijsko klimo in zadovoljne zaposlene. S sodelovanjem in dobro organizacijsko klimo na šoli skrbijo za motivacijo zaposlenih, kar prispeva k doseganju ciljev. Prišla sem do zaključka, da se na šoli dobro zavedajo pomena zadovoljstva zaposlenih.

Glede na zastavljene predpostavke potrjujem štiri predpostavke, saj se je v raziskavi izkazalo, da je vodenje šole kakovostno in učinkovito, zaposleni so zadovoljni z organizacijo dela na šoli. Učitelji so proti zasebnem šolstvu, kar kaže raziskava, saj je le eden anketiranec od enainpetdesetih zagovornik zasebnega šolstva. Ugotovila sem, da imajo na šoli dobro zastavljene programe dela, katere tudi uspešno izvajajo.

Sklep

Predpostavko, da dobra polovica učiteljev podpira šolo brez ocenjevanja zavračam, ker se je izkazalo, da le 12 odstotkov pedagoških in strokovnih delavcev želi šolo brez ocenjevanja, kar 72 odstotkov bi želelo številčno in 14 odstotkov opisno ocenjevanje znanja.

Dobljene rezultate raziskave o zadovoljstvu zaposlenih sem pričakovala, saj gre za strokovno usposobljen kader, ki je predan svojemu delu in se trudi izpolnjevati poslanstvo po svojih najboljših močeh, za dobro vseh, tako otrok, staršev, sodelavcev in okolja v katerem deluje. V prihodnje bi bilo dobro opraviti še raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih med tehničnim osebjem ter posebej med zaposlenimi na centralni osnovni šoli in posebej za vsako podružnično šolo.

Vodenje in organiziranost vsake organizacije ima velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, zato vodilnemu kadru svetujem, da z zaposlenimi ravnajo pozorno.

LITERATURA

- Brajša, Pavao. 1995. *Sedem skrivnosti uspešne šole*. Maribor: Doba.
- Everard, Bertie in Geoffrey Morris. 1996. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Ferjan, Marko. 1996. *Skrivnost vodenja šole k znanju, uspehu in ugledu*. Radovljica: Didakta.
- Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jakopec, Feliks. 2007. *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
- Koren, Andrej. 1999. *Ravnatelj med osamo in sodelovanjem*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Fakulteta za management.
Koper: Fakulteta za management.
- Krek, Janez. idr. 2005. *Med opisom in številko*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Meško-Štok, Zlatka. 2005. *Proučevanje primerov in razreševanje nalog managerjev v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, Stane. idr. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Polak, Alenka. 2007. *Timsko delo v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Modrijan.
- Rus, Veljko. 1994. Management v neprofitnih organizacijah. V *Management*, ur. Stane Možina, 883–972. Radovljica: Didakta.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.

VIRI

- Drovenik, Sonja. 2005. *Organizacija dela na Osnovni šoli Šmarje pri Jelšah*.
Diplomska naloga, Ekonomska in trgovska šola Brežice, Višja strokovna šola.
- Mihelič, Anton. 2003. *Organizacija in logistika poslovanja*. Interno gradivo,
Ekonomska in trgovska šola Brežice, Višja strokovna šola.
- Osnovna šola Šmarje pri Jelšah. 2009a. *Finančni načrt*. Poslovni dokumenti, Osnovna šola Šmarje pri Jelšah.
- Osnovna šola Šmarje pri Jelšah. 2009b. *Letni delovni načrt*. Poslovni dokumenti, Osnovna šola Šmarje pri Jelšah.
- Osnovna šola Šmarje pri Jelšah. 2009c. *Letno poročilo o poslovanju*. Poslovni dokumenti, Osnovna šola Šmarje pri Jelšah.
- Osnovna šola Šmarje pri Jelšah. 2009d. *Publikacija 2009/10*. Osnovna šola Šmarje pri Jelšah.
- Osnovna šola Šmarje pri Jelšah. 2010. *Fotografije OŠ*. [Http://www.o-smarje.ce.edus.si/](http://www.o-smarje.ce.edus.si/) (15. 4. 2010).

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem študentka Fakultete za management Koper. V zaključni projektni nalogi bom predstavila zadovoljstvo zaposlenih kot pogoj odličnosti vodenja in organiziranosti, zato vas prosim, da mi odgovorite na spodaj zastavljena vprašanja. Vsako vprašanje zahteva eden odgovor, katerega obkrožite oz. dopišite. V okvirčke lahko na kratko komentirate svoje odgovore. Za odgovore se vam najlepše zahvaljujem.

Prosim, če obkrožite v katero starostno skupino sodite:

- a) od 18 do 30 let
- b) od 31 do 40 let
- c) od 41 do 50 let
- d) nad 50 let

Vpišite spol: _____

Vpišite delovno dobo, ki jo imate v organizaciji: _____

1. Menite, da ste o poslovanju vaše šole dovolj seznanjeni?

- a) dovolj
- b) zadovoljivo
- c) premalo

2. Ste zadovoljni z organizacijo dela na vaši šoli?

- a) zelo
- b) zadovoljivo
- c) nisem
- d) ne vem

3. Kaj vas najbolj moti pri organizaciji dela na osnovni šoli?

- a) obvezni seminarji in izobraževanja
- b) nenehne spremembe
- c) uvedba 9-letke
- d) drugo (dopišite) _____

4. Ste že kdaj podali predlog za izboljšavo organizacije dela?

- a) še nikoli
- b) da, vendar predlog ni bil sprejet
- c) da, predlog je bil upoštevan

Priloga 1

5. Se udeležujete neobveznih seminarjev in dodatnih izobraževanj?

- a) pogosto
- b) včasih
- c) nikoli

6. Kako pogosto menite, da ne morete v službi izkoristiti vseh svojih sposobnosti?

- a) zelo pogosto
- b) pogosto
- c) zelo redko
- d) skoraj nikoli

7. Kako pogosto menite, da je vaše delo nepotrebno?

- a) zelo pogosto
- b) pogosto
- c) zelo redko
- d) nikoli

8. Koliko lahko sami odločite, kako boste opravljali svoje delo/kako bo potekal učno-vzgojni proces?

- a) nič
- b) zelo malo
- c) polovico
- d) veliko

9. Ali dobite od nadrejenih povratno informacijo, kako opravljate svoje delo?

- a) nikoli
- b) redko
- c) včasih
- d) pogosto

10. Kolikokrat ste dobili priznanje za svoje delo?

- a) nikoli
- b) redko
- c) pogosto
- d) zelo pogosto

OPISNO IN ŠTEVILČNO OCENJEVANJE

1. Če bi imeli možnost izbire pri ocenjevanju znanja učencev, kaj bi izbrali?

- a) številčno ocenjevanje
 b) opisno ocenjevanje
 c) opravi(a)/ni opravi(a)
 d) brez ocenjevanja
 e) drugo (dopišite)_____

2. Katere ocene po vašem mnenju omogočajo boljši vpogled v znanje učenca?

- a) številčno
 b) opisno
 c) ne vem

JAVNO IN ZASEBNO OSNOVNO ŠOLSTVO

1. Ste zagovornik javnega ali zasebnega osnovnega šolstva?

- a) javnega
 b) zasebnega

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

1- zelo nezadovoljen, 2 - nezadovoljen, 3 - srednje zadovoljen, 4 - zadovoljen, 5 - zelo zadovoljen.

ZADOVOLJSTVO	STOPNJA ZADOVOLJSTVA				
z delom	1	2	3	4	5
z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
s sodelavci	1	2	3	4	5
s neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
s plačo	1	2	3	4	5
s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
z delovnim časom	1	2	3	4	5