

2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

ANTON GOZNIK

ANTON GOZNIK

KOPER, 2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

VLOGA RAVNATELJA PRI SPODBUJANJU
DELOVNEGA ZADOVOLJSTVA STROKOVNIH
DELAVCEV V IZBRANI OSNOVNI ŠOLI

Anton Goznik

Koper, 2013

Mentorica: doc. dr. Justina Erčulj

POVZETEK

Z opravljeno kvalitativno raziskavo smo proučevali stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev na šoli. Raziskava je pokazala, da je trenutno stanje delovnega zadovoljstva na šoli dobro. Z raziskavo smo ugotovili, da ima večino ključnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli, v »rokah« prav ravnatelj in da je najbolj odgovoren za stanje delovnega zadovoljstva. Raziskava temelji na Herzbergovi dvofaktorski teoriji motivacije. Ustrezni delovni pogoji, odnosi na vseh ravneh in vodenje, med higieniki, ter priznanje za dobro opravljeno delo, odgovornost, možnost osebne rasti, doseganje uspehov in zanimivost dela, med motivatorji, so tisti dejavniki, ki so se pokazali, da najbolj vplivajo na stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev v šoli.

Ključne besede: ravnatelj, strokovni delavci, motivacija, delovno zadovoljstvo, osnovna šola

SUMMARY

A qualitative research was used to study current work satisfaction among respective employees at a chosen primary school. The research demonstrated that work satisfaction is in general good. It was shown that most key factors, influencing employees' motivation and work satisfaction, are in control of the headmaster. The headmaster is the key person who is mostly responsible for the level of work satisfaction. Two-factor theory, also known as the Herzberg's hygiene-motivation theory was the basis for our research. Hygiene factors, (such as adequate work conditions, relations at all levels and leadership) on one hand; as well as motivators, (such as recognition, responsibility, possibility for personal growth, goal achievement and interest) on the other hand, have proven to be influential on the level of work satisfaction of the respective employees the most.

Keywords: headmaster, teachers, motivation, work satisfaction, primary school

UDK: 658.3:37.091(043.2)

ZAHVALA

Hvala vsem strokovnim delavcem šole za pomoč in sodelovanje pri izvedbi raziskave, še posebej vsem vam, ki ste si vzeli čas in bili pripravljeni sodelovati pri izvedbi polstrukturiranega intervjuja.

Posebna zahvala je namenjena mentorici doc. dr. Justini Erčulj za nasvete, usmeritve, razumevanje, podporo in potrpežljivost pri raziskovanju ter pisanju naloge.

Iskrena hvala mojim najdražjim, Milanki, Tini, Maticu in Aljažu, ker ste me spodbujali in navdihovali na poti osebne rasti.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Teoretična izhodišča in opredelitev problema.....	1
1.2	Namen in cilji naloge	3
1.3	Raziskovalna vprašanja	4
1.4	Metodologija raziskovanja	5
1.5	Predpostavke in omejitve	5
2	Vodenje in motivacija	7
2.1	Vodenje	7
2.2	Motivacija.....	9
2.3	Motiv	12
2.4	Motivacijske teorije.....	13
2.4.1	Vroomova teorija pričakovanja.....	14
2.4.2	McGregorjeva teorija X in Y	15
2.4.3	Adamsova teorija pravičnosti	16
2.4.4	Lockejeva teorija postavljanja ciljev	16
2.4.5	Heiderjeva teorija pripisovanja.....	17
2.4.6	Motivacijska teorija Maslowa.....	17
2.4.7	Alderferjeva ali ERG teorija	19
2.4.8	McClellandova teorija dosežkov.....	19
2.4.9	Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije	20
2.4.10	Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	22
2.5	Motivacijske teorije in ravnatelj.....	24
3	Delovno zadovoljstvo	27
3.1	Motivacija in delovno zadovoljstvo	28
3.2	Dejavniki delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev	30
3.2.1	Profesionalna rast – dejavnik delovnega zadovoljstva	31
3.2.2	Odnosi – dejavnik delovnega zadovoljstva.....	34
3.2.3	Delovni pogoji – dejavnik delovnega zadovoljstva	36
3.3	Vloga ravnatelja pri doseganju višje ravni delovnega zadovoljstva	37
4	Raziskava o delovnem zadovoljstvu strokovnih delavcev	40
4.1	Tehnike zbiranja podatkov	41
4.1.1	Anketni vprašalnik	42
4.1.2	Pregled dokumentov	42
4.1.3	Polstrukturiran skupinski intervju.....	43
4.2	Opis vzorca.....	44

4.3	Etika raziskovanja	46
4.4	Rezultati, pridobljeni z anketnim vprašalnikom.....	46
4.5	Rezultati, pridobljeni pri proučevanju dokumentov	54
4.5.1	Pridobljena in porabljena sredstva za izobraževanje	55
4.5.2	Pridobljena in porabljena sredstva za nakup učil in učnih pripomočkov	57
4.5.3	Pridobljena in porabljena sredstva šolskega sklada.....	58
4.5.4	Uspehi in dosežki učencev	61
4.6	Rezultati, pridobljeni na osnovi izvedenega intervjuja	64
4.6.1	Dejavniki, ki pozitivno vplivajo na delovno zadovoljstvo	66
4.6.2	Dejavniki, ki negativno vplivajo na delovno zadovoljstvo.....	71
4.6.3	Vloga ravnatelja pri dvigu delovnega zadovoljstva.....	75
5	Ugotovitve raziskave.....	78
5.1	Stanje delovnega zadovoljstva na izbrani šoli.....	78
5.2	Ravnateljevo spodbujanju delovnega zadovoljstva.....	79
5.2.1	Izboljševanje stanja higienikov	79
5.2.2	Povečevanje vloge motivatorjev	82
5.3	Odgovori na zastavljena raziskovalna vprašanja.....	86
5.3.1	Kakšno je delovno zadovoljstvo zaposlenih na izbrani šoli?.....	86
5.3.2	Kateri dejavniki povečujejo delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli?	86
5.3.3	Kako lahko ravnatelj spodbuja delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli?.....	87
5.3.4	Katerih dejavnikov, ki povečujejo delovno zadovoljstvo zaposlenih v šolah, ravnatelj ne sme spregledati ali zanemariti?.....	88
5.4	Zaključek in priporočila	89
6	Sklepne misli.....	91
6.1	Dejavniki delovnega zadovoljstva, na katere lahko ima velik vpliv ravnatelj	91
6.2	Prispevek k znanosti	94
6.3	Predlogi za nadaljnje raziskovanje	94
	Literatura	95
	Viri	101
	Priloge	103

SLIKE

Slika 1: Interakcija med tremi dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo.....	9
Slika 2: Ponazoritev motivacijske teorije Maslowa	18
Slika 3: Motivatorji in higieniki po Herzbergu	20
Slika 4: Temeljni elementi Herzbergove dvofaktorske teorije.....	21
Slika 5: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na delo	23
Slika 6: Prikaz zelo zadovoljnih, zadovoljnih in nezadovoljnih strokovnih delavcev šole.....	49
Slika 7: Prikaz stanja zadovoljstva pri posameznem vprašanju	50
Slika 8: Prikaz delovnega zadovoljstva posameznega anketiranca na skupnem grafu	51
Slika 9: Povprečne vrednosti motivatorjev.....	53
Slika 10: Prejeta in porabljena sredstva za izobraževanje.....	56
Slika 11: Prejeta in porabljena sredstva za nakup učil in učnih pripomočkov	58
Slika 12: Prejeta in porabljena sredstva šolskega sklada.....	60

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Frekvenčna porazdelitev odgovorov anketnega vprašalnika pri vseh 22 anketirancih	48
Preglednica 2: Osnovni statistični podatki za posamezno vprašanje za vse anketirance	50
Preglednica 3: Prikaz kategorij delovnega zadovoljstva po posameznih anketirancih	52
Preglednica 4: Osnovna statistična analiza motivatorjev pri vseh 22 anketirancih.....	54
Preglednica 5: Prejeta in porabljena sredstva za izobraževanje	55
Preglednica 6: Prejeta in porabljena sredstva za nakup učil in učnih pripomočkov	57
Preglednica 7: Prejeta in porabljena sredstva šolskega sklada.....	60
Preglednica 8: Odlični učenci v vseh letih šolanja.....	62
Preglednica 9: Rezultat pri NPZ.....	62
Preglednica 10: Osvojena zlata priznanja.....	63
Preglednica 11: Osvojena srebrna priznanja	64

KRAJŠAVE

BZ	Bralna značka
CŠOD	Center šolskih in ob šolskih dejavnosti
IKT	informacijsko komunikacijska tehnologija
MŠŠ	Ministrstvo za šolstvo in šport
OŠ	Osnovna šola
PB	podaljšano bivanje
U. l. RS	Uradni list Republike Slovenije
ZRSŠ	Zavod Republike Slovenije za šolstvo
ZRSŠ OE	Zavod Republike Slovenije za šolstvo organizacijska enota
ZOsn	Zakon o osnovni šoli
SLJ	slovenski jezik
TJA	angleški jezik
MAT	matematika
NPZ	Nacionalno preverjanje znanja
USP	uspešnost
ODG	odgovornost
PRIZ	priznanje
NAP	napredovanje
ZAN	zanimivost
OS. R.	osebna rast

1 UVOD

1.1 Teoretična izhodišča in opredelitev problema

Številni avtorji (Everard, Morris in Wilson 2004, Merkač-Skok 2005, Tavčar 2005, Bagon 2006) navajajo, da so ljudje ključni dejavnik vseh organiziranih dejavnosti, trdijo, da so najbogatejši, a hkrati tudi najbolj zapleten vir uspeha organizacije, pa tudi sreče, zadovoljstva in napredka. Drucker (2004, 51) poudarja, da od vseh odločitev, ki jih sprejemajo vodje, nobena ni tako pomembna kot tista, ki zadeva ljudi. Le človek lahko s svojo edinstvenostjo zagotovi drugačnost in neposnemljivost, ki sta danes temelj uspešnosti sleherne organizacije, vse drugo je mogoče kopirati, pišeta Sakanović in Mayer (2006, 254). Organizacija je psihološko in družbeno okolje, saj ljudje v njej doživljajo pritiske in stiske, se veselijo in žalostijo, zmagujejo in doživljajo poraze, poudarja Tavčar (2005, 5). V prvih desetletjih prejšnjega stoletja se je začel uveljavljati pojem psihologija dela, ki je vključeval raziskovanje osnovnih temeljev: morale, delovnega zadovoljstva in motivacije. Teorije in teoretične perspektive, ki so sledile iz tega širokega pojma, so večplastne in vključujejo konceptualne analize specifičnega odnosa do dela z upoštevanjem posameznika kot individuuma (Evans 2009, 4–5).

»Da bodo kadri v organizaciji lahko postali dejavniki konkurenčne prednosti, je treba uveljaviti novo filozofijo vodenja. Ta med drugim poudarja, da naj vodja gradi na produktivnosti, osebnih in skupnih vrednotah, naj bo operativen in vizionarski, naj daje zgled z dejanji, postavlja v ospredje skupino in ne sebe ter naj upošteva, da je vodenje stvar vsakogar, da je proces in ne položaj,« je zapisala Merkač-Skok (2005, 43).

Svetlik (1996, 181) meni, da je ključ uspeha organizacije v konkurenčnem boju najsposobnejših ljudi, ki jih je treba najprej pridobiti. Elitnih delavcev je vedno le peščica. Druga naloga pa je njihovo usposabljanje za potrebe organizacije, ki ga ne more dati nobena šola ali druga zunanja institucija. Prednosti pred konkurenco so v boljši tehnologiji in organizaciji proizvodnje, zato je treba v te skrivnosti posebej vpeljati ključne ljudi v podjetju. Hkrati jih je treba stalno spodbujati k inovacijam. Podjetja morajo vzeti izobraževanje zaposlenih v svoje roke. Da pa bo podjetje pri tem uspešno, mora vsak vodja obvladati odnose z ljudmi (Bagon 2006, 222). Znati mora poslušati, graditi pozitivno klimo, sodelovati in vzbujati občutek povezanosti. Merkač-Skok (2005, 61) navaja, da ni dvoma, da bo konkurenčna prednost podjetij v prihodnosti temeljila na kadrih in na tem, kdo bo uspel čim bolj maksimirati talente ljudi. Na star uveljavljen način ukazovanja in kontrole to nikakor ne bo mogoče. Da bi v ljudeh razvili čim več tega, kar znajo in zmorejo, bodo morali managerji v prihodnje (še bolj kot sedaj) z njimi delati tako, da jih bodo motivirali in pridobili njihovo zaupanje in interes za realizacijo skupnih poslovnih ciljev. Zaupanje in interes zaposlenih v organizacijo povečuje veselje do določenega dela, posledica pa je, da so zaposleni bistveno bolj motivirani in zadovoljni s seboj in z organizacijo (Lampe 2005, 67).

Slovenske šole so v zadnjem desetletju doživele veliko sprememb, ob katerih so razvile različne načine sprejemanja le-teh in odzive na vplive iz okolja. Šole so pod vplivom šolskih reform, sprememb populacijskih trendov, napredka informatike ... Zagotovo ima pomemben vpliv na to, kako uspešno se šole odzivajo na spremembe, motivacija zaposlenih. Vsak ravnatelj mora poznati sebe, svojo šolo ali vrtec, zaposlene in lokalne posebnosti ter iz nešteti možnosti, ki se ponujajo, vzeti, kar je primerno, navajata Erčulj in Koren (2004, 69). Middlewood (2002, 131) trdi, da se lahko v 21. stoletju v industrializiranih državah razvijejo učni modeli, ki bodo drastično spremenili vlogo učitelja. Vseeno pa bo vloga učitelja ostala v izobraževalnih ustanovah bistvena. Koren (2007, 99) je zapisal, da mora ravnatelj, vodja ali manager uspešno voditi kolektiv in doseči, da mu ljudje sledijo pri doseganju ciljev. Ker pa sta temeljni nalogi šole učenje in poučevanje, torej to, kar je ravnatelj počel, preden je postal formalni vodja, mora zanj delati še naprej. Posvečati se jima mora enako predano ali še bolj, vendar ne more in ne sme več delati enako, marveč z drugega vidika, spodbujati mora učence in učitelje ter ustvariti razmere, ki omogočajo, da bosta učenje in poučevanje čim kakovostnejša.

Devjak in Polak (2009, 9) povzemata mnenje Hirvija (1996): »Učitelj ni več edini vir informacij, svoje delo mora prilagoditi novim okoliščinam in zahtevam družbe ter razvoju tehnologije; biti mora učitelj mentor, učitelj spodbujevalec učenčevega razvoja, učitelj organizator in vključevalec novih sodobnih izobraževalno-komunikacijskih tehnologij v učenje in poučevanje, učitelj, ki skrbi za svoj osebni in profesionalni razvoj, učitelj, ki je del razvijajoče se in učeče se organizacije.«

Če pa hoče vse to doseči, mora biti tudi sam motiviran za delo. Merkač-Skok (2005, 76) navaja, da novi pogledi na funkcije managementa in ravnanja z ljudmi izpostavljajo pomen vodenja, komuniciranja, motiviranja, razvoja vseh potencialov v organizaciji, iniciranja sprememb, aktivnega izvajanja procesov, vključevanja vseh, spodbujanja ustvarjalnosti, inovativnosti itd. Everard in Morris (1996, 98) sta zapisala, da smo v učiteljskem poklicu skoraj popolnoma odvisni od tega, ali zaposlimo dobre ali slabe delavce, in od dobrih medsebojnih odnosov, kajti le tako bodo uspešneje delali posamezniki in seveda celotna organizacija. Kot v vsaki uspešni organizaciji so tudi v šoli naj pomembnejši kadri.

»Vemo in raziskave potrjujejo, da učitelji, ki jih vodja poveže za delo s skupnim namenom in jih spodbuja k sodelovanju ter pogovoru o učenju, in ravnatelji, ki za vodenje skrbijo in skrb tudi izražajo, močno prispevajo k izboljšanju in poglobljanju znanja učencev. Ni ne pošteno, ni etično in tudi dovoljeno ne, da bi se ravnatelji ognili osnovni nalogi, ki jo mora šola opraviti. Lahko se ognemo poučevanju v učilnici, ne smemo pa se ogniti spodbujanju učenja in ustvarjanju ugodnih razmer zanj,« poudarja Koren (2007, 100).

Med te ugodne razmere ali pogoje spadata tudi delovno zadovoljstvo in motivacija zaposlenih. Ololube (2006) trdi, da sta delovno zadovoljstvo in motivacija ključnega pomena za rast izobraževalnih sistemov po vsem svetu in da sta vzporedna s profesionalnim znanjem

in spretnostmi, kompetencami, z izobraževalnimi viri in s strategijami. Profesionalno znanje, spretnosti in kompetence se pojavijo, ko se posameznik počuti uspešnega. To pomeni, da posameznik obvlada izzive delovnih nalog. Fullan in Hargreaves (2000, 26) poudarjata, da naj bodo predlogi za spremembe še tako veličastni, prefinjeni ali napredni, se lahko popolnoma izničijo, če jih učitelji ne sprejmejo v svojo učilnico in jih ne prevedejo v uspešno prakso v razredu.

»Do kakovosti se ne moremo dokopati le z ukrepi, ki gredo pretežno »od zunaj navznoter«, ampak se moramo opreti na vire učiteljeve moči, ki so v njegovem osebnostnem jedru – k čemu teži, kdaj se počuti zadovoljnega in potrjenega v svojem poslanstvu,« piše Marentič-Požarnik (2009, 7).

Da bo učenje potekalo na osnovi sodobnih oblik in metod in se izvajalo v ugodnih razmerah, je treba v šolah ustvariti ustrezne pogoje za to in imeti motivirane in zadovoljne učitelje. Učitelji pri svojem delu »nastopajo« v različnih vlogah, in sicer: kot spodbujevalci učenja pri učencih; kot učeči se učitelji, ki skrbijo za lasten osebni in profesionalni razvoj; kot pobudniki za novosti in spremembe; kot aktivni člani učeče se organizacije itd., navajajo Day, Hall in Whitaker (2000) ter Marentič-Požarnik (2000).

Rezultati raziskav Evansove (2001) kažejo, da imajo največji vpliv na moralo učiteljev: zadovoljstvo z delom, motivacija in vodenje. Evans govori o »v učitelja usmerjenem vodenju«, ki upošteva:

- individualnost vsakega posameznika,
- profesionalno kulturno strpnost in sodelovanje,
- prepoznavanje in priznavanje uspehov,
- soodločanje in
- skupno odgovornost za uspešnost šole.

Iz zapisanega je mogoče sklepati, da je vloga ravnatelja pri doseganju delovnega zadovoljstva in motivacije pri strokovnih delavcih velika. Na področju motiviranja in ustvarjanja pogojev za doseganje delovnega zadovoljstva bo uspešen, ko bo omogočal sodelovanje in strpnost med strokovnimi delavci ter uspel prenesti odgovornost za uspešnost šole na zaposlene, hkrati pa dopuščal, da mu sodelavci pomagajo voditi šolo.

1.2 Namen in cilji naloge

Motivacija in delovno zadovoljstvo sta ključna pojma, s katerima smo se ukvarjali v magistrskem delu. Aplicirana sta na področje dela strokovnih delavcev v osnovni šoli.

Temeljni cilj naloge je proučiti in raziskati motivacijo in delovno zadovoljstvo strokovnih delavcev šole in spoznanja ter ugotovitve raziskave vključiti v vodenje sodelavcev, ju na ta

način povečati in posledično izboljšati osnovno dejavnost šole, kakovostnejše izvajanje pouka in drugih dejavnosti.

Na osnovi raziskave smo želeli ugotoviti, kateri so tisti dejavniki delovnega zadovoljstva zaposlenih v šoli, ki povečujejo delovno zadovoljstvo. Prikazati smo želeli načine, kako lahko ravnatelj spodbuja delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli, in naštetih tiste dejavnike delovnega zadovoljstva zaposlenih, ki jih ravnatelj ne sme zanemariti ali spregledati.

Cilji naloge so:

- kritično preučiti literaturo s področja motivacije in delovnega zadovoljstva zaposlenih;
- ugotoviti, kateri dejavniki povečujejo delovno zadovoljstvo strokovnih delavcev v šoli;
- ugotoviti, na katere dejavnike delovnega zadovoljstva v šoli ima velik oz. največji vpliv ravnatelj;
- dati priporočila za prakso vodenja na področju motivacije in delovnega zadovoljstva.

Menimo, da mora biti za uspešno motiviranost sodelavcev za delo in ustvarjanje ustreznih pogojev za doseganje delovnega zadovoljstva najprej motiviran ravnatelj sam, šele nato bo lahko uspešen pri motiviranju sodelavcev.

1.3 Raziskovalna vprašanja

Raziskovalcu so pri raziskovanju raziskovalna vprašanja okvir za delo. Zastavili smo si naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kakšno je delovno zadovoljstvo zaposlenih na izbrani šoli?
- Kateri dejavniki povečujejo delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli?
- Kako lahko ravnatelj spodbuja delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli?
- Katerih dejavnikov, ki povečujejo delovno zadovoljstvo zaposlenih v šolah, ravnatelj ne sme spregledati ali zanemariti?

Odgovori na zastavljena vprašanja nam bodo v pomoč pri vodenju šole in apliciranju v prakso. Vse spremembe, ki se jih lotevamo v šoli, morajo imeti končni in temeljni cilj izboljšati kakovost pouka, in sicer tako, da bodo učenci motivirani za učenje učenja. Ta osnovni cilj šole pa lahko dosega le visoko motivirani in zadovoljni strokovni delavci.

Seveda pa predvidevamo, da bodo izsledki opravljene raziskave pri bralcih povzročili razmislek, še posebno pri ravnateljih šol, ki se lotevajo izboljšav na področju motivacije in delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev šole.

1.4 Metodologija raziskovanja

V teoretičnem delu magistrske naloge smo pregledali, proučili in analizirali okrog 140 bibliografskih enot relevantne znanstvene in strokovne tuje ter domače literature in virov. Predstavili smo motivacijske teorije in osvetlili faktorje, ki vplivajo na stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev šole.

V uvodu empiričnega dela smo naprej predstavili tehnike zbiranja podatkov. Da bi bila raziskava čim bolj celovita in poglobljena, smo podatke zbirali z anketnim vprašalnikom, s proučevanjem dokumentov in polstrukturiranim skupinskim intervjujem. Za zagotavljanje večje veljavnosti raziskave smo uporabili tri različne načine zbiranja podatkov.

Anketni vprašalnik, ki smo ga uporabili pri zbiranju podatkov, so razvili v EMAS Business Consultants v Veliki Britaniji, za šolo pa so ga priredili in v svoji knjigi *Effective School Management* (2004) objavili Everard, Morris in Wilson. Rezultate opravljenega anketnega vprašalnika smo osnovno statistično obdelali.

Sledilo je proučevanje in analiziranje dokumentov. Na osnovi analize dokumentov smo skušali ugotoviti, kako je s stanjem organizacijskih dejavnikov, ki imajo vpliv na delovno zadovoljstvo, ali bi jih bilo treba izboljšati oz. ali je to sploh mogoče. Preučili smo poslovna poročila in zaključne račune šole. Z analizo dokumentov smo ugotavljali, koliko sredstev šola namenja za izobraževanje strokovnih delavcev in ali strokovna rast pozitivno vpliva na stanje delovnega zadovoljstva zaposlenih.

V nadaljevanju so nekateri strokovni delavci šole na osnovi izvedenega polstrukturiranega intervjuja komentirali rezultate opravljene ankete in proučevanja dokumentov ter podali svoj poglobljen pogled na dejavnike, ki jih pri delu motivirajo oz. ne motivirajo ter posledično vplivajo na delovno zadovoljstvo. Za obliko polstrukturiranega intervjuja smo se odločili, da bi pospešili vsestransko izmenjavo pogledov na dejavnike delovnega zadovoljstva, pri katerih so lahko vsi udeleženci izražali svoje misli in stališča ter odgovarjali na misli drugih.

V zaključku raziskave smo pridobljene rezultate analizirali in jih soočali s teoretičnimi spoznanji iz teoretičnega dela magistrske naloge ter interpretirali.

1.5 Predpostavke in omejitve

Pri kvalitativnem raziskovanju se mora raziskovalec zavedati, da se ne more izključiti iz dogajanja, ki ga proučuje, saj se raziskovani odzivajo na njegovo navzočnost ali na njegove postopke (Mesec 1998, 41). Zato mora biti raziskovalec v vseh fazah raziskave nepristranski, pošten in natančen (Merriam 1998, 216), še posebej v primeru intervjuja, ker ima veliko moč nad tem, kateri podatki bodo zbrani in zabeleženi ter nato predstavljeni. To pa lahko povzroči možnost nezaupanja nekaterih udeležencev v raziskavo. Kljub navedenim trditvam menimo,

da smo izpolnjevanje anketnega vprašalnika in izvedbo intervjuja izpeljali tako, da smo zajeli verodostojne podatke, saj smo se pri zbiranju podatkov trudili biti nepristranski, pošteni in natančni. Mullins (2007, 277) pa med drugim opozarja na dejstvo, da je težko objektivno izmeriti zadovoljstvo na delovnem mestu, ker so nekateri zaposleni zadovoljni z določenimi vidiki svojega dela in nezadovoljni z drugimi. Tudi opravljena raziskava je pokazala, da se stanje delovnega zadovoljstva med šolskim letom spreminja, kot so potrdili udeleženci intervjuja.

Kakšen pomen pripisujejo ljudje stvarjem in dogajanjem okrog sebe, ne moremo dognati drugače, kot da stopimo v interakcijo z njimi, da sodelujemo in sproti preverjamo, ali prav razumemo pomene ravnanj in dogodkov (Mesec 1998, 42). Kvalitativna raziskava je običajno študija enega samega primera ali manjšega števila primerov, pri njej se odpovedujemo reprezentativnemu vzorčenju in statističnemu posploševanju na širšo populacijo, piše Mesec (1998, 55), zato je velika omejitev opravljene raziskave zagotovo majhen vzorec, saj smo proučevali skupino 22 strokovnih delavcev šole, ki so izpolnjevali anketni vprašalnik, in 8 strokovnih delavcev, ki so sodelovali pri skupinskem intervjuju. Menimo, da je kljub trudu strokovnim delavcem, ki so sodelovali pri izvedbi intervjuja, težko skriti njihovo identiteto, vsaj na ravni šole, kjer je raziskava potekala.

V zvezi z veljavnostjo kvalitativnih raziskav Sagadin (2001, 20) govori o »notranji« in »zunanji«. Čim bolj izsledki raziskave interpretirajo enkratni raziskovalni primer, tem bolj je raziskava notranja, zunanjo veljavnost pa ima, ko lahko izsledke posplošimo in so prenosljivi zunaj raziskovanega primera. Pri kvalitativnem raziskovanju govorimo o notranji veljavnosti in zaupanja vredni raziskavi, ki jo dosežemo z natančnim in bogatim opisom ter s povzemanjem izjav iz intervjujev (Merriam 1998). Omejitev opravljene raziskave je zagotovo ta, da ne dosega zunanje veljavnosti, ob tem je potrebno poudariti, da tudi načrtovana ni bila tako.

Posebna omejitev pri raziskavi je položaj raziskovalca, saj je ravnatelj šole, na kateri se je izvajala raziskava. Tako kot pri drugih študijah primera tudi naša raziskava ne omogoča posploševanja, ni pa nujno, da podobnega stanja in razmer, ki so ugotovljene v raziskavi, ne bi našli v drugih šolah.

2 VODENJE IN MOTIVACIJA

Ljudje si skozi življenje postopoma izoblikujemo lastno predstavo o tem, kdo smo, kaj smo, kakšni smo, kakšno je naše poslanstvo, kako je treba odigrati posamezne vloge, v katere vstopamo, navaja Bagon (2006, 220). Pri tem nam precej pomagajo odzivi naših najbližjih, vseh, ki nam kaj pomenijo, pa tudi onih, ki jih le bežno poznamo. Vsi želimo biti dobri, se izkazati v življenju, biti sprejeti v okolici, zato bomo iskali tiste oblike vedenja, ki nam bodo to zagotavljale. Delovna sredina je zagotovo pomemben sooblikovalec naše samopodobe in s tem našega načina vedenja. Velik vpliv na motivacijo in delovno zadovoljstvo pri delu ima vodja.

2.1 Vodenje

Vodenje je proces, ki je bil že od nekdaj v središču zanimanja ljudi. Gre za vplivanje, spodbujanje in usmerjanje ljudi k želenim ciljem. Koren (2005, 3) poudarja, da je vodenje odnos, pri katerem nekdo vpliva na vedenje ostalih. Roncelli-Vaupot (2006) pa navaja Sergiovannija (2003), ki trdi, da je vodenje proces, v katerem vodja prepričuje tiste, ki sledijo, da mu le-ti pomagajo doseči, kar si je oz. so se namenili doseči. Managerji vplivajo na delovanje in vedenje sodelavcev s spodbudami, ki prinašajo ali obetajo zadostitev že obstoječih ali na novo vzbujenih potreb. Uveljavljanje svojih interesov ljudje podrejamo lastnim vrednotam, občutku, kaj je prav in kaj ne, ter interesom drugih ljudi, ki vplivajo na nas, poudarja Tavčar (2005, 215).

Vodenje torej potrebuje osebni vzor, potrebuje človeški stik, potrebuje čustva: navdušenje, veselje, zadovoljstvo, včasih pa tudi jezo in bes (Kutzschenbach 2000, 39).

Vodenje je hkrati preprosta in kompleksna dejavnost, ugotavljajo avtorji tudi v novejših raziskavah. Merkač-Skok (2005, 54) piše, da kompleksnost vodenja zajema spremembe in stabilnost, temelji na osebnih značilnostih in se nanaša na medsebojne odnose, postavlja vizije in ima rezultat v akcijah, hvali preteklost in obstaja za prihodnost, vodi (manages) stvari in vodi (leads) ljudi, je transformacijsko in transakcijsko, koristi sodelavcem in strankam, zahteva učenje, temelji na vrednotah in se izraža v vedenju.

Nekateri strokovnjaki ločujejo vodenje od managementa in administracije. Management se razlikuje od administracije in vodenja, a vključuje oboje, trdijo Everard, Morris in Wilson (2004). Posledično nam manager predstavlja nekoga, ki:

- ve, kaj hoče, da se bo zgodilo, in povzroča, da se to zgodi;
- je odgovoren za nadzor virov in zagotavlja, da se bodo dobro uporabili;
- pospešuje učinkovitost v opravljenem delu in si prizadeva za nenehno izboljšanje;
- je odgovoren za delo enote, ki jo vodi ali katere del je;
- vzpostavlja klimo oz. vzdušje, ki posledično omogoča ljudem, da dajo vse od sebe.

Ključni namen managementa je definiran kot: zagotavljanje smeri, pospeševanje sprememb in doseganje rezultatov z učinkovitim, ustvarjalnim in odgovornim razvrščanjem ljudi in drugih virov.

Everard in Morris (1996, 26) poudarjata, da managerjevo delo pri vzdrževanju in razvoju razpoložljivih virov v organizaciji oz. šoli poteka zlasti na treh ravneh:

- delo z ljudmi – izbira sodelavcev, spremljanje dela, svetovanje, načrtovanje poklicnega razvoja, opis del in nalog, usposabljanje, projektno delo, inštruiranje,
- materialna sredstva – pridobivanje, nadzorovanje zaloga, upravljanje s sredstvi,
- finance – proračun, nadzor stroškov, povečevanje skladov, vrednostna analiza.

Svetlik (1996, 187) je zapisal, da s smotrnim upravljanjem sodelavcev lahko organizacija doseže štiri ugodne izide, in sicer:

- visoko stopnjo identifikacije zaposlenih z organizacijo in pripravljenost za delo,
- visoko stopnjo kompetentnosti zaposlenih, kar pomeni zlasti sposobnost ustreznega reagiranja v nepredvidljivih okoliščinah,
- skladnost v upravljanju, ki zmanjšuje entropijo oz. povečuje organizacijsko sinergijo, na primer da v organizaciji, ki ne omogoča napredovanja, ne zaposluje ljudi z izrazitimi aspiracijami po napredovanju in
- stroškovno uspešnost.

Milivojević (1996, 127) navaja, če sprejmemo razlago, da je manager oseba, ki uresničuje cilje delovne organizacije tako, da vodi ljudi, potem je razumljivo, da mora imeti tudi določeno psihološko znanje. To znanje mora postati uporabno, ker samo tako postane poklicna veščina. Večina že ima določen obseg teh veščin, saj jim je to omogočilo, da so postali vodje.

Temeljna naloga vodij je vplivati na podrejene in jih spodbujati. Vodje iščejo prave možnosti in načine, ki bi bili najprimernejši za doseganje najboljših rezultatov. Vodenje ima opraviti z navdušenjem, motiviranjem, dajanjem vzorov, še navaja Kutzschenbach (2000, 38).

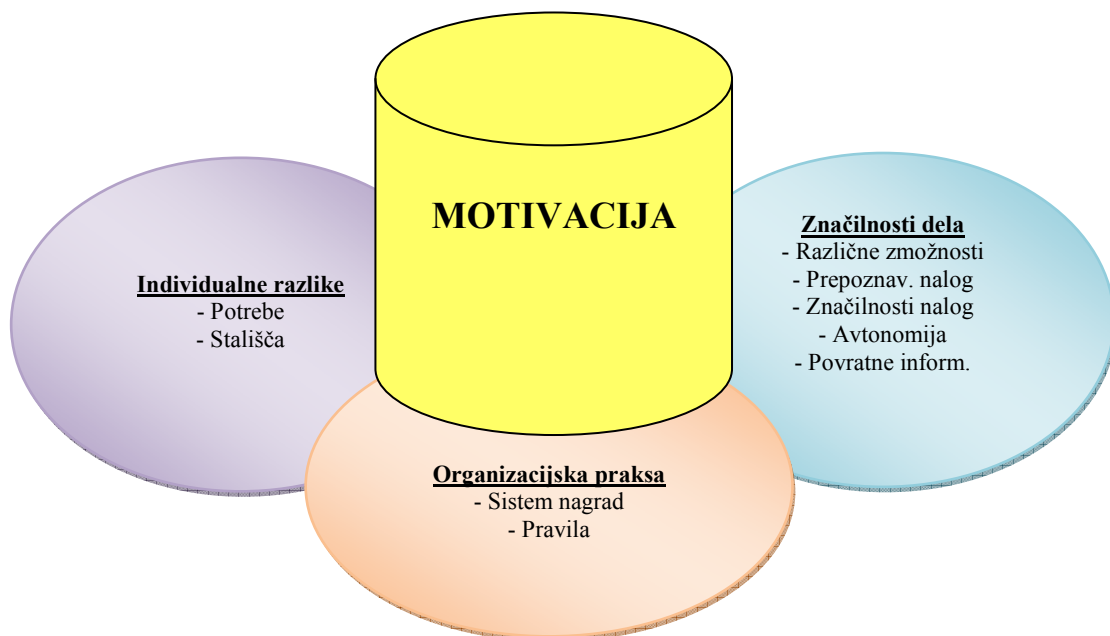
Pri vodenju šole ne gre toliko za sposobnosti, pravila in postopke, povzema Coulsona (1988), Evans (1997, 835), kot gre za osebnost vodij in njihovega odnosa z drugimi, še posebno pa da vpliva na učiteljski zbor s svojim zgledom.

Vodenje zaposlenih ni preprosto opravilo. Kako uspešno je, je najbolj odvisno od vodje. Vodja mora biti sam motiviran za vodenje in znati mora motivirati ljudi, ki jih vodi. Ustvarjati mora ustrezne pogoje za uspešno in kakovostno delo tako, da bodo z delom, ki ga opravljajo zaposleni, tudi čim bolj zadovoljni, a hkrati učinkoviti.

2.2 Motivacija

Vsak človek je edinstven. Individualne značilnosti človek prinese s seboj na delo (Lipičnik 1998, 162). Mnogi avtorji (npr. Adizes 1996, Možina 1998, Drucker 2004) trdijo, da so ljudje (zaposleni) največje premoženje organizacij. Dejstvo pa je, da še tako domišljene poslovne strategije nimajo pomena, če jih zaposleni niso sposobni, zmožni ali pripravljeni uresničiti. Najboljša in najnaprednejša tehnologija je le mrtva oprema, dokler ji ne vdihnejo življenja. Edini, ki predstavljajo aktivno premoženje podjetij, so zaposleni. Motivirani, navdihnjeni in zavzeti zaposleni so razlika med uspehom in neuspehom, med povprečnostjo in odličnostjo. Podobno trdi Možina (1998, XVII), saj navaja, da če imamo na razpolago finančna sredstva, lahko kupimo vse potrebne predmete in naprave, toda da lahko iz njih nekaj napravimo, da ustvarimo novo vrednost, je odvisno od ljudi, zaposlenih, njihovih virov, to je znanj, spodbud, izkušenj, zmožnosti, ustvarjalnosti, zdravja, usmerjenosti, sodelovanja, odnosov in uspešnosti. Iz tega je mogoče sklepati, da če so šole nove in dobro opremljene, zaradi tega še niso uspešne in učinkovite, zato je ravnateljeva vloga pri motiviranju sodelavcev in spodbujanju strokovnega sodelovanja nepogrešljiva.

Motivacijo uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer. Proces motiviranja ljudi za delo je ena ključnih nalog vodstva (Fullan in Hargreaves 2000, Uhan 1999, Evans 2001).



Slika 1: Interakcija med tremi dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo

Vir: Lipičnik 1998, 126.

Na sliki 1 so prikazani osnovni dejavniki motivacije. Največji vpliv za večjo motivacijo ima vodja pri organizacijski praksi in značilnostih dela. Motivirati pomeni vplivati na motivacijo posameznika z upoštevanjem njegovih želja, potreb, strahov in pomislekov.

Uspešna motivacija je tista, ki je ne delaš za ljudi, ampak jo ustvariš z njimi (Kim 2001, 52). Kaj torej ljudi najbolj motivira? To je zanimivo, izzivov polno delo, delo, za katero se morajo zaposleni bolj potruditi, zaradi katerega morajo delati s 110-odstotno zmogljivostjo in zato pozabijo na čas (Tracy 2000, 113).

Človek šele v odnosu z drugimi prepozna, spozna in uravnava samega sebe in ob raznolikosti medsebojnih odnosov v delovnem procesu osmišlja tudi svoje poklicno poslanstvo, navaja Mayer (2001, 429). Delovna uspešnost posameznika je odvisna od njegove usposobljenosti in motivacije za delo, na njegov delovni rezultat pa v pozitivnem ali negativnem smislu vplivajo njegove osebne lastnosti in delovna situacija, pogosto pa tudi zasebno življenje, je zapisal Možina (1998, 49).

Veliko je načinov in dejavnikov, s pomočjo katerih je mogoče povečati motivacijo sodelavcev. Everard, Morris in Wilson (2004) navajajo, da je v hierarhični organizaciji očitno, da motiviramo svoje podrejene, in nadaljujejo, da je še pomembneje zmoči motivirati enakovredne po položaju in nadrejene.

Motivacijo lahko definiramo kot »pridobivanje rezultatov s pomočjo ljudi (zaposlenih)« ali »pridobivanje najboljšega od ljudi (zaposlenih)« so zapisali Everard, Morris in Wilson (2004, 25). Pri motivaciji zaposlenih moramo upoštevati potrebe in zmožnosti treh skupin ljudi:

- skupine, ki jo vodimo ali znotraj katere delujemo;
- posameznikov, ki to skupino sestavljajo;
- »strank« (učencev, staršev) šole ali druge organizacije, kjer smo zaposleni.

Igalens in Roussel (1999) poudarjata, da je motivacija proces, ki žene posameznika, da je prostovoljno učinkovit na delovnem mestu. Bagon (2006, 266) piše, če izhajamo iz najbolj splošne definicije motivacije, je motivacija usmerjena v zadovoljevanje naših potreb. Motivacija je kompleksen pojav, ki skuša podati odgovor na vprašanje, zakaj ljudje delamo (Evans 2001, Lipičnik 2002). Motivacija ali hotenje je naraven proces, ki poteka v osebi in ima dve zelo očitni lastnosti: smer in intenziteto. Oseba, ki nekaj hoče ali je motivirana za neko stvar, svojo aktivnost usmeri v tisto stvar – to je smer hotenja ali motivacije. Druga očitna lastnost hotenja ali motivacije pa je odvisna od tega, kako močno oseba hoče nekaj doseči – to je intenzivnost hotenja ali motivacije, poudarja Lipičnik (2002, 492).

Skupna značilnost raznih definicij motivacij je, da se pojavlja pri izpolnitvi posameznikovih želja in zadovoljitvi njegovih potreb, hotenj in interesov. Posameznik je vedno optimalno motiviran za zadovoljevanje svojih potreb in ne potreb drugih, dodaja Zadel (2006).

Everard in Morris (1996, 43) navajata, da večina teoretikov s področja motivacije usmerja svojo pozornost na:

- raziskovanje človekovih potreb,
- proučevanje, kako se s temi potrebami spoprimemo, posebno pri delu.

Ljudje se pri motivaciji razlikujemo tudi po tem, ali v naši motivacijski strukturi prevladuje pozitivna ali negativna motivacija (Bagon 2006, 266):

- pozitivna – doseči zastavljene cilje, vedno višje postavljene cilje,
- negativna – preprečiti neuspeh.

Motivacije ne moremo nikoli izsiliti. Ljudje si morajo sami želeti, da bi delo dobro opravili, sta zapisala Levine in Crom (1997, 46). Nobenega dvoma ni, da je motivacija povezana s človekovim delom. Avtorji se strinjajo, da ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana, navaja Lipičnik (2002, 473) in dodaja, da so proučevanja pokazala, da niti ena sama človekova aktivnost ni spodbujena samo z enim dejavnikom, temveč s številnimi zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi. Pot k celostnemu gledanju je ustvarjalno razglabljanje ljudi, ki jih združuje skupen motiv (cilj). V njem posamezniki sistematično razgrinjajo svoja videnja in razumevanja predmeta razglabljanja, ki jim pomeni ustvarjalni izziv, trdi Mayer (2001, 432).

Da bi se lažje znašli v množici vprašanj, povezanih z motivacijo, je najbolje, da se omejimo na glavni dve, predlagata Kobal Grum in Musek (2009, 14):

- Zakaj se ljudje obnašamo tako, kot se obnašamo?
- Čemu se ljudje obnašamo tako, kot se obnašamo?

Pri proučevanju odgovorov na prvo vprašanje se ukvarjamo predvsem z vzrokom, pri drugem pa z namenom oz. ciljem vedenja. Vzroki motivacije so lahko notranji ali zunanji. Notranji vzroki so lahko fiziološki procesi, potrebe, cilji, vrednote, zamisli itd., zunanji pa dražljaji, pobude, pritiski, situacije, kulturno in socialno okolje itd.

Zunanji, behavioristični vidik motivacije pravi, da lahko posameznike motiviramo z manipulacijo pozitivnih (korenček) in negativnih vplivanj (palica). Posameznike lahko nadzorujemo z zunanjimi vplivi, kot so nagrade in kazni.

Notranji, kognitivni ali humanistični vidiki motivacije pojasnjujejo, da temeljni dejavnik motivacije posameznikov leži v njih samih. Kognitivni vidik motivacije temelji na prepričanju, da imajo ljudje notranji čut oz. »pogon«, ki jim omogoča, da razumejo svet, da nadzorujejo svoje življenje (Owens 1995, 43–47).

Če povzamemo, behavioristi zagovarjajo motivacijo kot nekaj, kar se ljudem dogaja, zgodi, medtem ko zagovorniki kognitivnega in humanističnega vidika vidijo motivacijo kot nekaj, kar črpa notranjo moč posameznika.

Bajec (1994, 577) v SSKJ razlaga pomen besed motiv, motivacija, motivirati. Beseda motivacija je glagolnik od motivirati. Motivirati pomeni, navesti vzrok kakega dejanja, ravnanja, utemeljiti; motivirati vlogo; navdušiti: izboljšani delovni pogoji so zelo motivirali delavce; pravilno sestavljeni učni načrti motivirajo učence za šolsko delo. Motiv je nagib, spodbuda, kar povzroča kako dejanje, ravnanje: kaj je bil prvi motiv, da si se odločil za ta študij; več motivov žene ljudi v gore; podtikajo mu osebne motive pri tem koraku; gonilni, nizkotni, politični motiv; iz kakšnih motivov si se odločil za ta študij (prav tam).

2.3 Motiv

»Motiv je nagib za določeno vedenje. Vir ustvarjalnosti je človekova individualnost. Človek nasledi in si v življenju pridobi enkratno skupek značilnosti. Na to podlago se nalagajo »usedline« spoznanj in izkušenj, ki kot svojstvena, nenehno se spreminjajoča prizma vsakokrat drugače lomi svetlobo resničnosti – objektivnosti v podobo njenega intimnega odseva – subjektivne resničnosti. Ta edinstvena slika v posameznikovi zavesti je hkrati vir razlik med ljudmi v procesu spoznavanja, zato je na eni strani lahko vzrok nesoglasij, na drugi pa tudi vir in studenec novega, ki kaže isto na drugačen, svojstven, svež, izviren način.« Mayer (2001, 430).

Motive lahko razvrščamo na različne načine, glede na vlogo v posameznikovem življenju Lipičnik (1998, 156) loči:

- primarne – ti usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki mu omogočajo preživetje, in
- sekundarne – ti v človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni.

Različne potrebe in pričakovanja pri delu Mullins (2007, 251) preprosto deli na psihološke in socialne motive oz. na zunanjo in notranjo motivacijo. Zunanja motivacija je povezana z »oprijemljivimi« nagradami, kot so plača in dodatne ugodnosti, varnost, napredovanje, pogodba o zaposlitvi, delovno okolje in delovni pogoji. Take nagrade so pogosto opredeljene na organizacijski ravni in so lahko zunaj nadzora posameznih managerjev. Notranja motivacija pa je povezana s »psihološkimi« nagradami, kot so priložnost uporabiti svoje sposobnosti, občutek izziva in dosežka, pozitivno priznanje, zahvala ipd. Psihološke nagrade so po navadi določene z dejanji in vedenjem posameznih managerjev.

Pragmatična osnovna načela motivacije po Owensu (1995, 60) so:

- posamezniki niso motivirani niti zgolj s svojim lastnim zaznavanjem, potrebami in značilnostmi niti zgolj z zunanjimi zahtevami, pričakovanji in pogoji okolja, temveč z interakcijo vsega tega;
- izobraževalni vodja (ravnatelj) je pomemben del organizacijskega okolja, s katerim člani organizacije komunicirajo, zato je pomemben pri določanju narave in kakovosti njihove motivacije;
- kratkoročne vedenjske spremembe se lahko dosežejo z grožnjami resnih kazni, obljubami pomembnih nagrad, vendar teh pojmov ne smemo mešati z motivacijo; če se take

- kontrolne strategije uporabljajo dlje, bodo zaposleni prisiljeni, prestrašeni, izgubili bodo zanimanje in razvili bodo lastne motivacijske cilje, ki bodo nasprotni ciljem organizacije;
- da bi zagotovili dolgoročni razvoj motivacije, je potreben določen pristop, ki spodbuja in podpira zaposlene pri njihovem trudu, da bi razvili svoj način dojemanja okoliščin lastnega dela, osebnih ciljev, občutij, prepričanj;
 - ena izmed strategij za razvoj lažjega dostopa do motivacije v izobraževalnih ustanovah je sprememba okolja, tj. ustvarjanje okolja, v katerem se lahko posameznik razvija, osebnostno raste.

»Ljudje so zmeraj motivirani; pravzaprav nikoli niso nemotivirani. Morda niso motivirani za to, kar bi drugi radi, da delajo, toda nikoli niso nemotivirani,« trdi Combs (1962), navaja Owens (1995, 47). Mullins (2007) piše, da obstajajo različne teorije motivacije, ki so pomembne za managerja, ki želi svoje osebe motivirati tako dolgoročno kot tudi kratkoročno. Različne teorije kažejo, da je veliko motivov, ki vplivajo na človeško obnašanje in storilnost ter obenem ustvarjajo okvir za reševanje problema, kako kar najbolje motivirati osebe za učinkovito delo. Kognitivne teorije motivacije so po navadi razdeljene v dva različna pristopa: vsebinske teorije in procesne teorije. V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili tiste, ki podpirajo raziskavo.

2.4 Motivacijske teorije

Motivacijske teorije iščejo odgovor na vprašanje, zakaj človek dela, in razlagajo njegov odnos do dela. Vprašanje motivacije se nanaša na razloge človekovega delovanja in na dejavnike, ki ga usmerjajo pri delu in mu določajo trajanje. Potrebe zaposlenih pri delu se nenehno spreminjajo, zato je delovna motivacija kompleksen proces. Motivacijske teorije mnogi avtorji (Traven 1998, Možina 2002, Bahtijarević - Šiber 1999) razvrščajo v dve skupini:

- procesne teorije in
- vsebinske teorije (teorije potreb).

Procesne motivacijske teorije iščejo odgovore na vprašanja, kako spodbujamo, usmerjamo in vzdržujemo vedenje posameznika (Armstrong 2003, Certo 2003), ter proučujejo ključne procese ravnanja ljudi. Procesne teorije motivacije poudarjajo proces in pogoje za ustvarjanje motivacije.

Vsebinske teorije motivacije, ki jih imenujemo tudi teorije potreb, proučujejo, »kaj« motivira posameznika (Certo 2003, Možina 2002, Traven 1998). Te teorije obravnavajo vsebino in vrsto človekovih potreb (motivov), ki silijo posameznika, da deluje na določen način.

V nadaljevanju predstavljamo naslednje teorije motivacij:

- Vroomova teorija pričakovanja,
- McGregorjeva teorija X in Y,

- Adamsova teorija pravičnosti,
- Lockejeva teorija postavljanja ciljev,
- Heiderjeva teorija pripisovanja.
- teorija Maslowa,
- Alderferjeva ali ERG teorija,
- McClellandova teorija dosežkov,
- Herzbergova dvofaktorska teorija in
- Hackman-Oldhamov model obogatitve dela.

Našo raziskavo podpirajo motivacijska teorija Maslowa, Herzbergova dvofaktorska teorija in Hackman-Oldhamov model obogatitve dela. Med vsemi naštetimi motivacijskimi teorijami so zato v nadaljevanju podrobneje predstavljene.

2.4.1 Vroomova teorija pričakovanja

Teorija pričakovanja temelji na dejstvu, da na ljudi vplivajo pričakovani rezultati njihovih dejanj. Delovna storilnost je odvisna od pričakovanj, zato bo npr. želja po napredovanju povzročila visoko storilnost samo, če posameznik verjame, da bo to vodilo k napredovanju. Če pa posameznik verjame, da je napredovanje odvisno samo od starosti in delovne dobe, pa motivacije za visoko storilnost ni. Tako je izbira vedenja posameznika odvisna od pričakovanja najugodnejših posledic.

Vroom (1964) je proučeval obnašanje posameznikov na delovnem mestu z namenom, da odgovori na vprašanje, zakaj posamezniki nekatere oblike obnašanja sprejemajo in druge zavračajo. Ugotovil je, da na posameznikove odločitve o tem, kakšno delo bo pripravljen opravljati, vplivajo trije sklopi pričakovanj, in sicer:

- ekspertanca (pričakovanje), ki povezuje vložen napor in dosežen rezultat,
- instrumentalnost (pogojenost), ki povezuje dva cilja, npr. z napredovanjem doseči večji zaslužek in
- valenca (vrednost oz. pravičnost), ki jo posameznik pripisuje nagradi.

Vsi našteti sklopi pričakovanj vplivajo na motivacijo multiplikativno. To pomeni, da morajo biti vsi sklopi pričakovanj visoki, da bo posameznik visoko motiviran. Če bo kateri izmed sklopov nizek, oseba ne bo motivirana za opravljanje naloge (Vroom 1964).

Teorije pričakovanja ne moremo povezati s samo enim avtorjem. Obstajajo različice teorije in nekateri modeli so precej kompleksni. Sodobnejši pristopi k teoriji pričakovanja so povezani tudi z deli Porterja in Lawlerja (Bahtijarević - Šiber 1999, 605). Modelov teorije pričakovanja ni zmeraj lahko razumeti oz. uporabiti na delovnem mestu. Vendar pa se teorija osredotoča na kompleksnost delovne motivacije in pomaga razložiti naravo vedenja in motivacije na delovnem mestu ter identificirati težave, povezane s storilnostjo.

Teorija pričakovanja (Vroom 1964) trdi, da bi managerji morali upoštevati več dejavnikov, vključno z:

- uporabo nagrad, skladno s storilnostjo posameznika;
- vzpostavitev jasnega razmerja med storilnostjo in nagradami, kot ga dojemajo posamezniki;
- vzpostavitev jasnih postopkov za evalvacijo posameznikove storilnosti;
- upoštevanjem spremenljivk, kot so sposobnosti in značilnosti, dojetje vlog, organizacijski postopki, ki morda ne vplivajo na motivacijske dejavnike, lahko pa vplivajo na storilnost;
- zmanjšanjem nezaželenih rezultatov, ki jih lahko posamezniki dojemajo kot posledico visoke storilnosti (npr. sankcije sodelavcev) ali kot posledico kljub visoki storilnosti (skrajšan delovni čas, odpuščanje).

2.4.2 McGregorjeva teorija X in Y

Vroom v svoji motivacijski teoriji razlikuje cilje posameznikov in cilje organizacij (Uhan 1999). Cilji organizacije so institucionalni in preko njih delavci lahko dosegajo tudi svoje cilje. Vendar če lahko delavci dosegajo svoje cilje in interese mimo doseganja ciljev in interesov organizacije po lažji poti, bodo delavci le-to obšli. Vroomov model motivacijske teorije je uporaben v razmerah dobre organiziranosti delovnega procesa.

McGregor (1960) je oblikoval motivacijsko teorijo X in Y. Teorija X govori o nujnosti vodenja z usmerjanjem in nadzorom, teorija Y pa opredeljuje vodenje kot medsebojno sodelovanje med vodjo in zaposlenimi, ki jim vodja svetuje, kako naj delajo, jih vpraša za mnenje in jih spodbuja k sodelovanju pri načrtovanju in odločanju.

Teorija X

- Zaposleni ne delajo radi, če je le mogoče, se delu izognejo.
- Zaposleni potrebujejo navodila za delo, treba jih je usmerjati k ciljem organizacije in jih nadzirati.
- Nadrejeni morajo zaposlene siliti k delu, pogosto tudi z grožnjami.

Teorija Y

- Zaposleni radi delajo in so pripravljeni trdo delati.
- Zaposleni se strinjajo s cilji organizacije in se k njim sami usmerjajo.
- Zaposlenih k delu ni treba siliti, prav tako sprejemajo odgovornost za svoje delo.

Splošno znano je, da je teorija Y taka, da zaposleni v njej čutijo možnost za sodelovanje in uveljavljanje svojih koristi. Teorija Y kljub poudarjanju dobrih medčloveških odnosov ne odpravlja odgovornosti tistega, ki odloča in je odgovoren za izvedbo, se pravi vodje. To pomeni, da se lahko vodja, če ne gre drugače, zateče tudi k teoriji X. Vse to pa vodi k teoriji Z

(Ouchi 1981, Reddin 1970), ki upošteva eno in drugo ravnanje teorij X in Y glede na situacijo.

Teorija Z

- Zaposleni ima voljo in je naklonjen dobremu in slabemu.
- Zaposlenega spodbujajo medčloveški odnosi, razum pa ga motivira.
- Zaposlenih k delu ni treba siliti, prav tako sprejemajo odgovornost za svoje delo.

Teorija Z se osredotoča na povečanje zvestobe uslužbencev do podjetja, tako da jim zagotavlja dobro zaposlitev s poudarkom na njihovem dobrem počutju. Ouchi (1981) navaja, da tak management spodbuja stabilnost zaposlitve, visoko produktivnost in visoko moralno zadovoljstvo zaposlenih.

2.4.3 Adamsova teorija pravičnosti

Teorija pravičnosti se osredotoča na občutke posameznika o tem, kako pravično se z njim ravna v primerjavi z ravnanjem z drugimi (Adams 1965). Na osnovi te teorije posamezniki primerjajo svoje vložke in prejeme z drugimi zaposlenimi v organizaciji. Posameznika prevzame zadovoljstvo, ko opazi, da je njegovo razmerje enako razmerju drugih, saj meni, da je to pravično. V primeru, da posameznik meni, da za opravljeno delo dobi manj, se mu zdi to nepravilno, zato v delo vlaga manj truda. Občutek nepravilnosti deluje kot demotivator, saj povzroča napetosti. Manager lahko odstrani ali zmanjša napetosti in dožemanje nepravilnosti med osebjem z vplivanjem na te načine vedenja (npr. tako, da poskuša spremeniti posameznikove vložke ali pa spodbuja izbiro druge osebe za primerjavo). Vendar pa lahko manager neposredno vpliva samo na rezultate (plača, delovni pogoji ...) in zapustitev delovnega mesta.

2.4.4 Lockejeva teorija postavljanja ciljev

Osnovna predpostavka teorije postavljanja ciljev je, da imajo posameznikovi cilji ali namere pomembno vlogo pri določanju vedenja (Locke 1968). Ljudje težijo k doseganju ciljev, da bi zadovoljili svoja čustva in želje. Cilji usmerjajo človekove odzive in dejanja. Usmerjajo tudi vedenje na delovnem mestu in delovno storilnost ter vodijo k določenim posledicam ali odzivom. Mullins (2007, 274) meni, da je postavljanje ciljev bolj motivacijska tehnika kakor teorija motivacije.

Teorija ima številne praktične posledice za managerja (Locke 1968):

- specifični storilnostni cilji morajo biti sistematično določeni za usmerjanje vedenja in ohranjanje motiviranosti,
- cilji morajo predstavljati izziv, vendar morajo biti izvedljivi,

- popolne, točne in pravočasne povratne informacije so po navadi povezane z visoko storilnostjo,
- cilje lahko postavi nadrejeni ali posamezniki sami (na storilnost pozitivno vpliva sodelovanje zaposlenih pri postavljanju ciljev).

Na razmerje med specifičnimi in izzivov polnimi cilji ter visoko stopnjo motivacije vplivata dva dejavnika (Locke 1968), in sicer:

- specifična predanost cilju (goal commitment), ki predpostavlja, da je posameznik zelo predan cilju, ki ga motivira;
- samoučinkovitost (self-efficacy), ki predstavlja posameznikovo prepričanje, da zmore uspešno izvesti določeno nalogo.

2.4.5 Heiderjeva teorija pripisovanja

Teorija pripisovanja je novejši pristop k raziskavam motivacije. Pripisovanje je proces, s katerim ljudje interpretirajo dojete vzroke vedenja. Teorija pripisovanja (Heider 1958) opredeljuje, kako posameznikova opravičila, pojasnila in izgovori vplivajo na motivacijo, čemu posameznik pripisuje zasluge za svoj neuspeh ali uspeh. Posamezniki, ki jih vodi želja po uspehu, pripisujejo svoje uspehe notranjim dejavnikom (sposobnostim, lastnemu naporu), neuspehe pa spremenljivim, slučajnim dejavnikom (premalo napora). Razvijejo prepričanje v osebno kontrolo in pozitivni vzorec pripisovanja. Čutijo se sposobne, so motivirani, to pa jim daje moč, da se pred nadaljnjim neuspehom zaščitijo z razvijanjem novih strategij. Posamezniki s strahom pred neuspehom pripisujejo uspehe zunanjim, spremenljivim dejavnikom (sreči, lahki nalogi), neuspehe pa predvsem svojim nizkim sposobnostim. Pravimo, da razvijejo naučeno nemoč, za katero je značilen negativni vzorec pripisovanja.

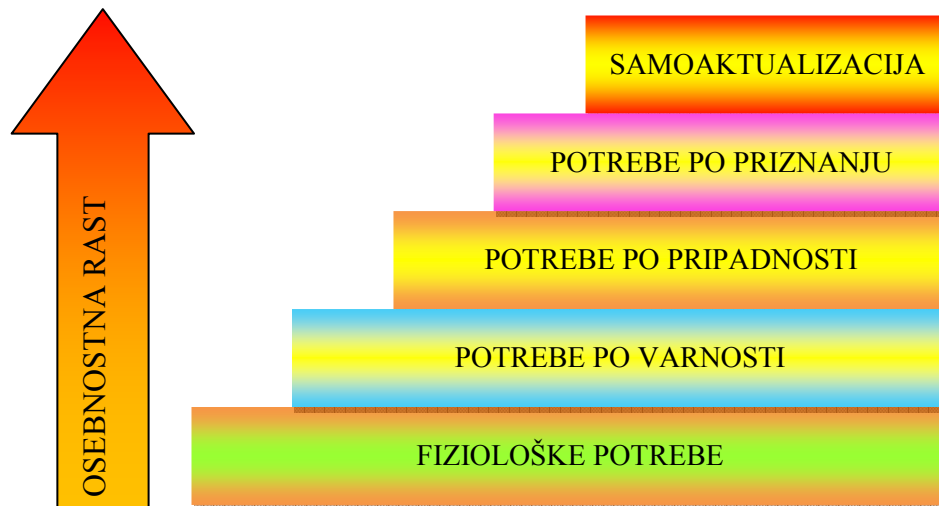
2.4.6 Motivacijska teorija Maslowa

Teorijo je Abraham Maslow razvil leta 1943. Je prva celovita motivacijska teorija, ki podpira vse druge teorije. Maslow (1982) hierarhično razvršča človeške potrebe na pet stopenj:

- fiziološke potrebe: potrebe po hrani, pijači, počitku itd., dokler te potrebe niso zadovoljene, drugih potreb človek nima,
- potrebe po varnosti: potrebe po varnosti in zaščiti, po zavarovanju pred psihično in fizično škodo,
- socialne potrebe: potrebe po prijateljstvu, ljubezni, pripadnosti, druženju,
- potrebe po ugledu: potrebe, povezane z dosežki, napredovanjem, s samospoštovanjem, statusom,
- potrebe po samouresničevanju: težnja po razvoju svojih sposobnosti, talenta, ustvarjalnosti.

Maslow (1987, 27) opozarja, da meje med naštetimi potrebami niso ostre. To pojasnjuje s primerom, da se, ko so osnovne potrebe zadovoljene približno 70-odstotno, pri posamezniku pojavijo tudi druge potrebe višjega reda v manjših odstotkih.

Slika 2 ponazarja pet stopenj človeških potreb. Nižje potrebe (fiziološke potrebe in potrebe po varnosti) so potrebe pomanjkanja, potrebe višjega reda (po priznanju in samoaktualizaciji) so potrebe rasti. Vidik motivacije, ki izvira iz hierarhije človekovih potreb (slika 2), predpostavlja realno možnost proizvodnje ogromne psihične energije med strokovnimi delavci samimi ter med njimi in ravnatelji, ta energija pa se sčasoma širi in povečuje. To je bistvo ustvarjanja stopnjevanja naraščanja ambienta, vzdušja v šolah. Porter (1961), je dodal novo stopnjo v hierarhiji potreb, in sicer avtonomijo. Človekovo vedenje je usmerjeno prosto k cilju izpolnjevanja nezadovoljenih potreb, zadovoljitev posameznikovih potreb bi morala biti v povezavi z opravljanjem njegovega dela.



Slika 2: Ponazoritev motivacijske teorije Maslowa

Vir: Bagon 2006, 264.

Ko je nižja potreba zadovoljena, ne deluje več kot močan motivator. Potrebe iz naslednje višje stopnje zahtevajo uresničitev in vplivajo na motivacijo. Maslow (1982) je verjel, da lahko ljudje, vodeni od znotraj, popolnoma uresničijo svoj potencial rasti. Maslow je ta končni cilj imenoval samoaktualizacija.

Mullins (2007, 259–260) trdi, da si teorije Maslowa ne moremo razlagati tako preprosto. Opozarja na naslednje dejavnike:

- ljudje ne zadovoljujejo svojih potreb (predvsem višjih) samo skozi delovno situacijo, temveč tudi skozi druga področja svojega življenja, zato bi manager moral poznati zasebno in socialno življenje posameznika, ne samo njegovo vedenje na delovnem mestu;
- obstaja dvom o času, ki preteče med zadovoljitvijo potrebe nižje stopnje in pojavom potrebe višje stopnje;

- individualne razlike pomenijo, da ljudje vrednotijo isto potrebo na različne načine;
- nekatere nagrade ali rezultati na delovnem mestu zadovoljijo več kot samo eno potrebo (npr. višja plača ali napredovanje se lahko nanaša na vse stopnje potreb);
- tudi za ljudi znotraj iste stopnje hierarhije motivacijski dejavniki ne bodo enaki;
- zadovoljstvo z delovnim mestom ne vodi nujno k boljši delovni storilnosti.

2.4.7 Alderferjeva ali ERG teorija

ERG teorija zmanjša Maslowih pet stopenj na samo tristopenjsko lestvico potreb (Alderfer 1972):

- potrebe po obstoju (existence needs) se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih, materialnih in eksistenčnih potreb;
- potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi (relatedness needs) se nanašajo na potrebe po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov;
- potrebe po razvoju (growth needs) se nanašajo na potrebe po osebnem razvoju.

Alderfer (1972) trdi, da se naenkrat lahko aktivira več kot ena potreba in se posamezniki lahko pomikajo po lestvici navzgor ali navzdol, odvisno od tega, kako uspešni so pri zadovoljevanju svojih potreb. Alderfer v nasprotju z Maslowom trdi, da se lahko višja potreba pojavi kot motivacijski vpliv, še preden so zadovoljene nižje potrebe.

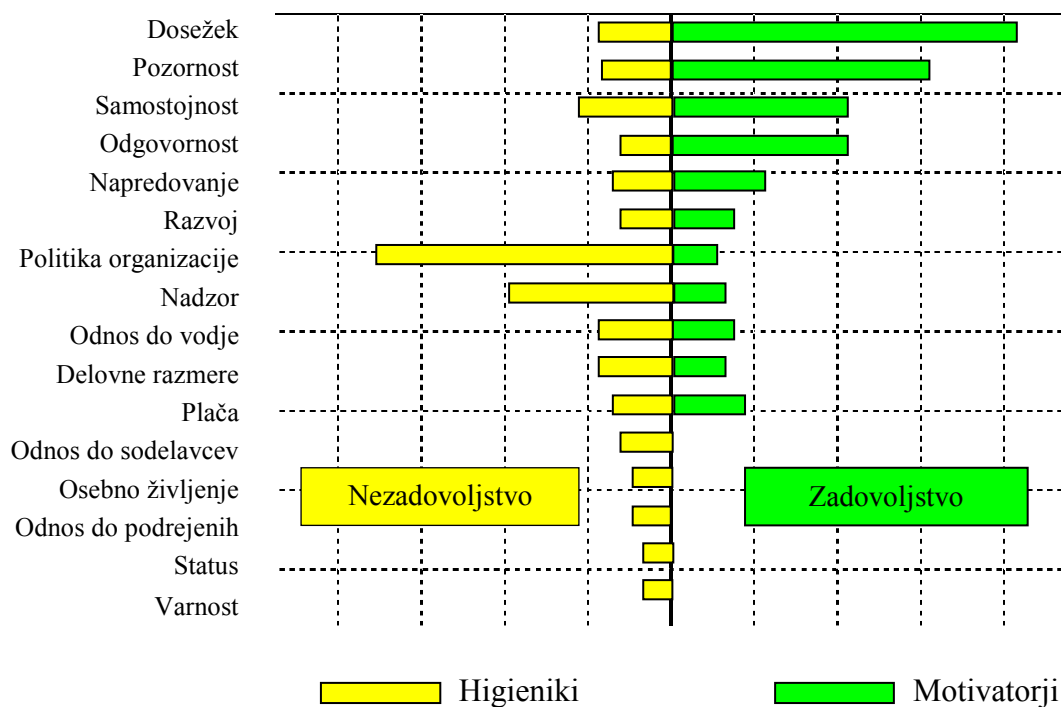
2.4.8 McClellandova teorija dosežkov

Večina ljudi je motivirana za dosežke, vendar se intenzivnost potrebe po dosežkih močno razlikuje od osebe do osebe (McClelland 1976), le pri 10 odstotkih populacije je zelo razvita, to je skupina dosežkarjev. Čeprav je močno motiviranih le 10 odstotkov ljudi, je odstotek v določenih poklicih lahko precej višji (npr. pri managerjih ali samostojnih podjetnikih).

Med proučevanjem potrebe po dosežkih kot motivacijske sile je McClelland (1976) odkril, da posamezniki nihajo pri svojih potrebah po dosežku; nekateri imajo takih potreb več, drugi jih imajo manj. Prav tako je odkril, da imajo nekateri drugi ljudje strah pred uspehom, medtem ko Atkinson in Litwin (1960) zagovarjata, navaja Ovens (1995, 43–45), da ljudje, ki hočejo biti uspešni, okušajo uspeh in zmago v tekmovanjih, njihovi nasprotniki pa iščejo poti, kako se izogniti ponižanju in neuspehu. Ko dosežkarji trdo in neizprosno delajo, da si zagotovijo uspeh, lahko tisti, ki se mu izogibajo, težijo k nedelu ali lahko znižajo svoja prizadevanja, da se s tem približajo svojemu dožemanju možnosti uspeha. Vendar ne smemo prehitro posploševati. Tudi tisti, ki se izogibajo neuspehu, se lahko zelo trudijo in so pogosto prav tako zelo uspešni. Zaposleni, ki se izogibajo napakam, neuspehu, so lahko, in pogosto tudi so, visoko motivirani ljudje.

2.4.9 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Teorija je bila zasnovana na osnovi raziskovanja Herzberga in njegovih sodelavcev o delovnem zadovoljstvu in nezadovoljstvu računovodij in inženirjev leta 1959 (Herzberg 1966, 71).



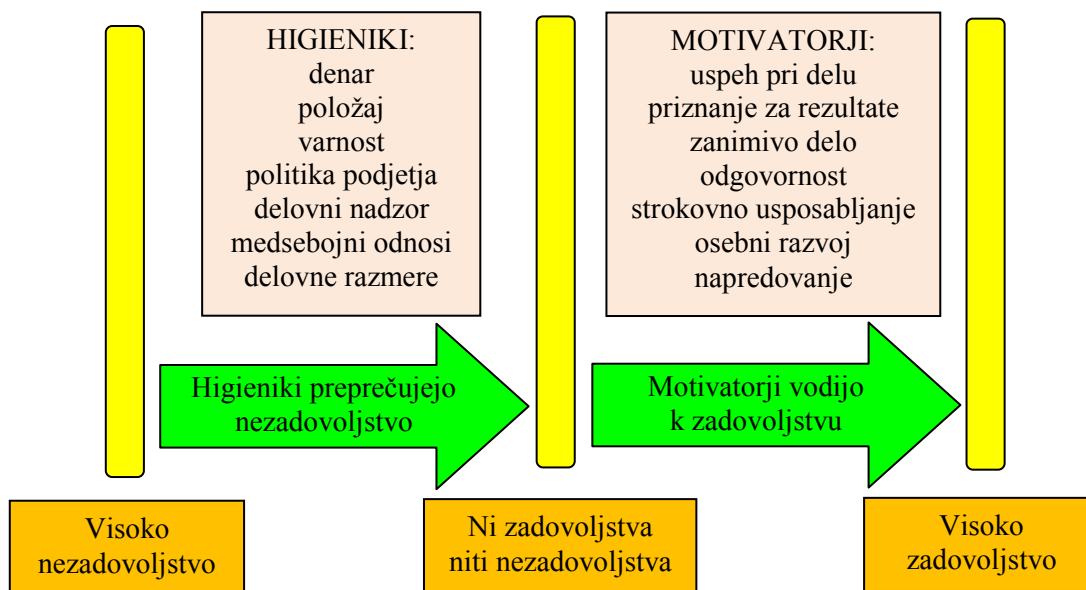
Slika 3: Motivatorji in higieniki po Herzbergu

Vir: Lipičnik 1998, 169.

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije (slika 3) temelji na dejstvu, da obstajata dve različni kategoriji dejavnikov, ki vplivata na človekovo motivacijo in delo, higieniki in motivatorji. Herzberg (1966) je s proučevanjem ugotovil, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik.

Higieniki so dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo. Ljudi ne spodbujajo k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in tako ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji so dejavniki, ki izvirajo iz dela in povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso. Ti dejavniki spodbujajo ljudi k delu in tako povečujejo njihovo motivacijo za delo (Herzberg 1966, 71).

Na sliki 4 je Bahtijarevič-Šiberjeva še drugače prikazala higienike in motivatorje Herzbergove teorije, ki lahko zaposlene v organizaciji pripeljejo od visokega nezadovoljstva do visokega delovnega zadovoljstva.



Slika 4: Temeljni elementi Herzbergove dvofaktorske teorije

Vir: Bahtijarevič-Šiber 1999, 575.

Herzberg (1959) navaja, da je higienike treba počistiti, preden lahko ustvarimo pogoje za zadovoljstvo. Med higienike prišteva:

- politiko v organizaciji in upravljanje,
- management,
- delovne pogoje,
- medosebne odnose,
- denar, položaj in varnost.

Herzberg (1959) je dejavnike vsebine dela, ki zagotavljajo zadovoljstvo, imenoval motivatorji. Ti pa so:

- dosežki, s katerimi merimo priložnosti, ko lahko uporabljamo vse svoje znanje in prispevamo k uspehu;
- odgovornost, katere merilo sta svoboda odločanja in razvoj;
- priznanje, kamor uvrščamo količino in kakovost vseh vrst povratnih informacij o našem delu;
- napredek, ki je kazalec možnosti za napredovanje – znotraj in zunaj organizacije;
- delo samo, ki pomeni, kako zanimivo se nam zdi, in vključuje različnost dela, izzive in osebno prepričanje o pomembnosti dela,
- osebna rast, ki predstavlja priložnost za učenje in zorenje.

Našteti dejavniki ob zadovoljitvi povzročajo zadovoljstvo, a ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni (Herzberg 1966). Motivatorji povečujejo motivacijo za delo, ker ljudi spodbujajo k delu. Če delo vsebuje naštete motivatorje, bo v posamezniku vzbujalo visoko notranjo motivacijo. Owens (1995, 54–58) meni, da se Herzbergove teorije motivacije ne da

opisati samo kot hierarhije potreb, temveč je sestavljena iz dveh vrst ločenih, neodvisnih dejavnikov:

- motivacijskih dejavnikov, ki vodijo do zadovoljstva na delovnem mestu, in
- dejavnikov ohranitve, ki morajo biti dovolj prisotni, da lahko motivacijski dejavniki nastopijo; če teh dejavnikov ni dovolj, lahko to blokira motivacijo in vodi do nezadovoljstva na delovnem mestu.

Pomemben koncept dvofaktorske teorije motivacije je, da ljudje zadovoljstvo na delovnem mestu povezujejo z notranjimi dejavniki, kot so uspeh, izziv pri delu, dosežek, priznanje, medtem ko nezadovoljstvo povezujejo z zunanjimi dejavniki, kot so plača, nadzor in delovni pogoji (Herzberg 1966, 72-74). Motivacijske značilnosti torej pripisujejo samim sebi, nezadovoljstvo pripisujejo značilnostim organizacije. Pomembno pri vsem tem pa je, da samo odstranitev higienikov še ne pomeni povečanega zadovoljstva. Owens (1995, 57) razlaga Herzbergovo teorijo tudi tako, da zadovoljstvo na delovnem mestu izvira iz dela samega ali, natančneje, iz dosežkov. Teoriji sodobni kritiki očitajo, da je sama problematika motivacije preveč preprosto zajeta (Armstrong 2003, Robbins in Judge 2007). Med drugim so ugotovili, da je lahko plača tudi močan motivator za nekoga s finančnimi težavami ali cilji, ki jih lahko dosežejo le z denarjem.

Teorija Maslowa in Herzbergova teorija sta si zelo podobni, navaja Možina (2000, 239), prva izhaja iz potreb, druga pa iz ciljev. Maslow je imel vsako potrebo za potencialnega motivatorja. Herzberg je sklepal, da so resnični motivatorji višje rangirane potrebe, medtem ko so nižje pojmovane kot vzdrževalni dejavniki (Martin 2005). S četrto in peto ravnijo potreb po Maslowu (potrebe po spoštovanju, potrebe po samouresničevanju) so povezani višji cilji, ki sprožajo zadovoljstvo, če so doseženi, nezadovoljstva pa ni, če niso.

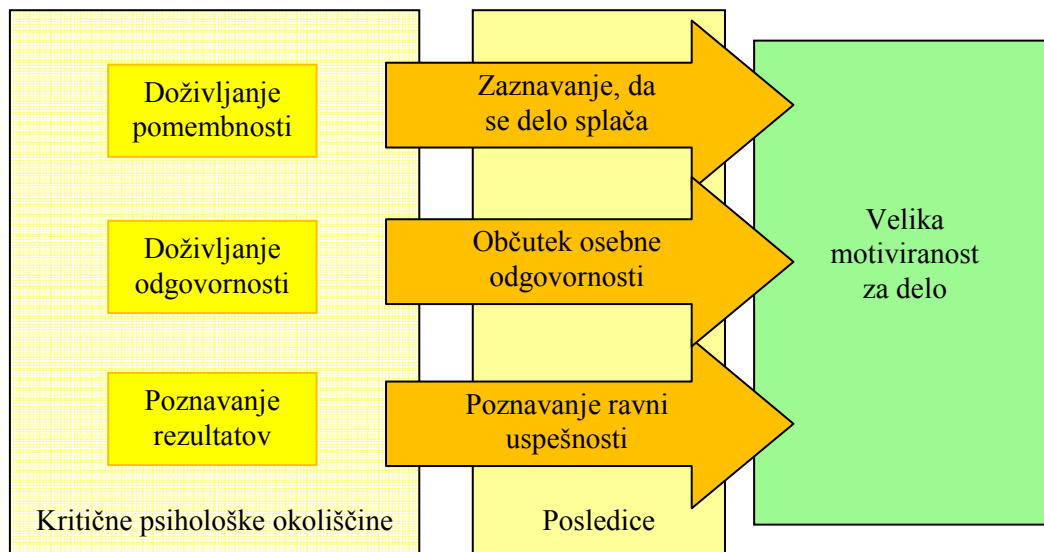
Herzbergova motivacijska teorija je za managerje uporabna predvsem zato, ker se lahko zavedajo dveh vrst orodij za motiviranje zaposlenih, in sicer motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati odzive ali aktivnosti pri posameznikih, in higienikov, s katerimi je mogoče doseči predvsem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerjalo človekovo aktivnost v delo (Herzberg 1966). Pristop k razširjeni dvofaktorski teoriji, ki ima cilj povečati produktivnost in delovno zadovoljstvo zaposlenih, poimenuje DuBrin (2004) obogatitev dela.

2.4.10 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Obogatitev dela je že Herzberg videl kot priložnost za večje zadovoljstvo zaposlenih (Buchanan in Huczynski 2004).

Model obogatitve dela vsebuje osnovno vprašanje, kako lahko vodja spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in povzročil njihovo zadovoljstvo (Hackman in Oldham 1976). Hackman-Oldhamov model temelji na Herzbergovih ugotovitvah, ki ponazarjajo tri kritične

psihološke okoliščine, piše Lipičnik (1994, 502), ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu (slika 5). Če je ena od teh treh okoliščin na nizki ravni, je nizka tudi motivacija zaposlenih.



Slika 5: Hackman-Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na delo

Vir: Lipičnik 1994, 502.

Lipičnik (1994, 502–503) je zapisal:

»Zaposleni zato, ker doživlja pomembnost dela, zazna, da se delo spleča in da ga je pomembno delati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek osebne odgovornosti pri delu. Poznavanje rezultatov pripomore, da pozna raven svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa so elementi, ki vplivajo na veliko motiviranost za delo.« (slika 5)

Model obogatitve dela je motivacijski pristop, ki je usmerjen v razvoj in uporabo individualnih potencialov in sposobnosti. Hackman in Oldham (1976) sta s sodelavci potrdila, da obogatitev dela vpliva na dvig količine dela, zmanjšanje napak pri delu in absentizmu, izboljšuje odnos zaposlenih do dela, povečuje zadovoljstvo z delom in omogoča osebno rast. Podobno trdita Buchanan in Huczynski (2004), da ta model omogoča povezave med individualnimi izkušnjami, značilnostmi dela in rezultati v smislu motivacije, realizacije in delovnega zadovoljstva, kar predstavlja motivacijski pristop pri oblikovanju dela. Cilj obogatitve dela je povečati produktivnost in delovno zadovoljstvo zaposlenih. Tu ne gre za povečanje obsega dela zaposlenega, kar je napačen pristop, ampak za postopno povečanje kakovosti dela (Traven 2001, DuBrin 2004), to se doseže z zanimivostjo delovnega mesta, ki je stimulatívno, odgovorno in nudi izzive.

»Najboljši odgovor na sodobne zahteve in dvigovanje motivacije za delo je, da delo skušamo obogatiti. To dosežemo tako, da vanj vključujemo več raznolikih nalog, ki zahtevajo različne spretnosti, hkrati pa sta delu dodana odgovornost in avtonomija, tako da pri realizaciji dela

zaposlenim omogočata uporabo različnih osebnih znanj in sposobnosti ter jim omogočata osebno rast in razvoj.« (Bahtijarević-Šiber 1999, 672)

Obogatitev dela pomeni povečanje možnosti uporabe in realizacije osebnih znanj in sposobnosti posameznega učitelja pri delu ter hkrati zmožnost njihovega nadaljnjega razvoja. Model obogatitve dela poudarja, da lahko s primernim oblikovanjem dela (značilnosti dela) povečamo motivacijo delavcev, kar na eni strani izboljšuje delovne rezultate, na drugi pa povečuje njihovo zadovoljstvo (Hackman in Oldham 1976, 256). Te značilnosti dela so:

- raznolikost delovnih operacij,
- pomembnost dela,
- celovitost delovnih nalog,
- samostojnost pri delu in
- povratne informacije o opravljenem delu.

Z raznolikostjo dela se izognemo naveličanosti, dolgočasju in monotoniji pri delu. Želja po pomembnosti je ena izmed najmočnejših človekovih potreb. Z informacijami o pomembnosti in pomenu dela zaposlenih za organizacijo se skuša vodja izogniti posledicam slabo opravljenega dela. Dobro opravljeno delo je treba pohvaliti, saj zaposlenim sporočamo, da cenimo njihov trud, da so odlično opravili pomembno delo in da so lahko ponosni nase. Vodja naj omogoča zaposlenim samostojnost pri delu z namenom, da bodo razmišljali o delu, ki ga opravljajo in ga na temelju svojih sposobnosti, delovnih in ustvarjalnih izkušenj izboljševali. Če želimo, da bodo zaposleni pri svojem delu uspešni, morajo vedeti, kaj od njih pričakujemo, postaviti jim moramo cilje, ki jih marajo doseči. Zelo pomembno je, da jih o tem, kako uspešni so, obveščamo, saj drugače ne vedo, kako dobri oz. slabi so in kaj morajo izboljšati.

2.5 Motivacijske teorije in ravnatelj

Uspešno in učinkovito voditi šolo pomeni uspešno voditi zaposlene v njej. Veliko je dejavnikov, ki vplivajo na uspešno in učinkovito vodenje šole. Ravnatelj se mora ves čas ravnateljstva zavedati, kot je zapisal Brajša (1995, 61), da so samo motivirani učitelji lahko uspešni učitelji.

Raziskava, ki jo je izvedla Evans leta 2003, kaže, da so zaposleni v izobraževanju visoko motivirani in zadovoljni pri delu, ko so v šoli spoštovani naslednji »ideali«:

- pravičnost,
- pedagoška načela,
- organizacijska uspešnost,
- medsebojni odnosi,
- kolegialnost in
- pozitivna samopodoba.

Evans (1998, 45) med dejavnike, ki motivirajo učitelje za delo, uvršča:

- priznanje njihovih dosežkov in talentov,
- klimo v šoli,
- odnose med ravnateljem in učitelji in
- različne vrste in oblike prepoznavanja rezultatov.

Vloga vodje pri motiviranju sodelavcev je pomembna, ko: poudarja pomembnost dela, spodbuja večjo odgovornost za rezultate dela, oblikuje pričakovanja o kakovosti opravljenega dela, skrbi, da zaposleni vedo, kako delajo, in oblikuje pričakovanja o rezultatih dela (Erčulj in Širec 2004, 17). Sodelavcev za določeno ravnanje ne moremo motivirati z našimi razlogi, ampak le z njihovimi osebnimi. Da bi dali vse od sebe, morajo sami najti motive, razloge in cilje.

Marentič-Požarnik (2003, 191–192) piše, da je psiholog madžarskega rodu Czikszenmihaliy kot posebno dragoceno obliko notranje motivacije označil t. i. »flow« – stanje nekakšnega zanosa. »Ko človeka zanimiva dejavnost do te mere »potegne vase«, da izgubi občutek za čas, utrujenost ... Ostale značilnosti tega stanja so: telo in duševnost sta v celoti vpeta v dejavnost, koncentracija je izredno globoka, oseba ve, kaj želi narediti in kako dobro napreduje, ne skrbi je neuspeh in vsakdanje skrbi.«

Ključ uspešnega vodenja in s tem tudi motiviranja, poudarjajo Everard, Morris in Wilson (2004, 34), je zmožnost dobiti rezultate od drugih ljudi, s pomočjo drugih ljudi in v sodelovanju z njimi. Osnovo za vodenje in upravljanje odnosov na delovnem mestu tvorijo tri osnovna pravila:

- Uporabljati moramo »motivatorje«, tj. potrebo ljudi po dosežku, priznanju, odgovornosti, zanimanje za delo, osebno rast in potencial za napredovanje. Če vključimo druge v odločitve, ki jih zadevajo, nam to omogoča, da spoznamo vse ali večino teh potreb.
- Relativna intenziteta psiholoških potreb se močno spreminja od osebe do osebe in od časa do časa. Nekaterih zaposlenih »motivatorji« ne zanimajo ali teh potreb nočejo zadovoljiti na delovnem mestu.
- Včasih napačno ocenimo potrebe kolegov. Nekateri domnevajo, da imajo drugi enake potrebe kot oni sami; drugi domnevajo nasprotno. Naš odziv je lahko napačen.

Middlewood in Lumby (1998, 47) sta zapisala, da je raziskava, ki so jo naredili Varlaam, Nuttall in Walker (1992) ter je vključevala 3019 učiteljev, pokazala, da so dejavniki, ki so učiteljem zelo pomembni za ohranjanje njihove osebne motivacije, naslednji:

- zadovoljstvo na delovnem mestu,
- dobri odnosi z učenci,
- sposobnost dati učencem občutek, da so nekaj dosegli,
- dovolj časa za družino in zasebno življenje,
- dobro vodena šola,

– dobra šolska disciplina.

Klub vsemu trudu, navajajo Everard, Morris in Wilson (2004), bodo vedno ostali posamezniki, ki ne želijo biti motivirani in ki bodo sumljivo gledali na poskuse, kako povečati njihovo odgovornost ali zanimanje za delo. Takšen odnos imajo npr. učitelji, ki so zafrustrirani, vendar lahko s pravim pristopom takoj dobimo presenetljivo topel odziv. Ravnateljstvo je ključna gonilna sila v preobrazbi zaposlenih v profesionalno učečo se skupnost, ugotavlja Sergiovanni (2003, 129). Valenčič-Zuljan (1999, 216) opozarja: » ... če obstaja kaka figura v šolskem sistemu, ki ima dejanski vpliv na to, ali se sprememba pojavi ali ne, je to prav gotovo ravnatelj.« Tager (2004, 6–7) piše, da dober ravnatelj spodbuja motivacijo zaposlenih za spremembe, jim vliva zaupanje in jih usmerja ter jim zagotavlja potrebne vire, da bodo pri delu zadovoljni.

Veliko strokovne literature dokazuje, da je kakovost vodenja pomembna za motivacijo učiteljev in kakovost poučevanja v učilnicah (Koren 2007, 14). Tudi Hopkins (2011) med drugim trdi, da lahko vodstvo šole izboljša učenje učencev posredno z vplivanjem na motivacijo zaposlenih.

3 DELOVNO ZADOVOLJSTVO

Zadovoljstvo pri delu je pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz ocene lastnega dela in je individualna kategorija (Avguštin Čufer 2008, 28). Podobno ugotavlja Pinder (1984), da je delovno zadovoljstvo pozitivno emocionalno stanje, ki pa je tudi rezultat pohvale na delovnem mestu in je povezano tudi z zadovoljstvom glede plačila.

Ugotavljanje stopnje zadovoljstva zaposlenih na ključnih področjih je pomembna naloga managementa. Tako lahko s pomočjo subjektivnega zaznavanja zaposlenih v šoli kot celoti management identificira tiste ključne dejavnike zadovoljstva, ki jih zaposleni zaznavajo kot manj spodbudne ali celo moteče pri doseganju zastavljenih ciljev, in jih skuša odpraviti ali vsaj izboljšati.

Pogačnik (2000, 106) trdi, da obstaja interakcija med zadovoljstvom zaposlenih in preostalimi vidiki poslovne odličnosti, saj zadovoljni in visoko motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno in so produktivnejši, s čimer pripomorejo k uspešnosti podjetja. Za vsakega vodjo je zelo pomembno upoštevanje dejstva, ki sta ga zapisala Everard in Morris (1996, 43), da ljudje delajo najbolje, ko pri delu dosežejo največje zadovoljstvo.

Ko v organizacijah merimo stopnjo zadovoljstva uslužbencev, piše Bagon (2006, 265), s tem ne merimo motiviranosti uslužbencev, pač pa skušamo ugotoviti, kateri so tisti higieniki, ki med uslužbenci povzročajo nezadovoljstvo in napetosti, ki jih je treba čim prej odpraviti.

Na povečanje zadovoljstva pri delu vplivajo različni programi, ki spodbujajo zaposlene, jim dajo občutek pomembnosti, jih motivirajo za delo in tekmovanje (Lampe 2005, 68). Na ta način ustvarjamo ugodne delovne razmere. Napredek znanosti na humanističnem področju se pogosto meri z ugotovitvami, kaj je v resnici pomembno za posameznika ali podjetje in kateri vzvod pri posameznikovem vedenju je treba premakniti, pa bo »vse v redu«. Ugotovitve, kaj je v resnici pomembno, nam olajšajo naš pogled na svet, saj nam sporočajo, da se je mogoče osredotočiti na nekaj ključnih dejavnikov – generatorjev sreče in zadovoljstva. Uspešno upravljanje teh dejavnikov naj bi bilo jamstvo, da smo za osebno zadovoljstvo ali srečo naredili vse, kar je v naši moči.

Zadovoljstvo pri delu in odnos delavca do dela nista zgolj reakcija na to, kar delavec doživlja, poudarja Sarapata (1968), ampak sta rezultat preteklih izkušenj in dožemanja sedanosti ter presoje perspektiv za prihodnost. Zadovoljstvo pri delu ni izključno funkcija tistega, kar delo daje, pač pa tudi tega, česar si želimo.

Danes postaja vse pomembnejše vprašanje, s katerimi principi je mogoče povečati moč podrejenih in ne moč vodilnih. Adair (1998) trdi, da bomo z motiviranjem zaposlenih dosegli odlično in ne samo zadostno zadovoljstvo, če bo vsak posameznik v organizaciji:

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

Zadovoljni zaposleni naredijo več in bolje, sta zapisala tudi Sakanović in Mayer (2006, 256), zato je zadovoljstvo zaposlenih vedno bolj pomembna kategorija. Res je, da iste stvari ne zadovoljujejo vseh ljudi. Tisto, kar nekoga pri delu zadovoljuje, lahko drugega naredi nezadovoljnega. Kadar je zadovoljstvo skupno večjemu številu zaposlenih, je to prav gotovo prednost sleherne organizacije.

Raziskovalec Peretomode (1991) je ugotovil, da večji prestiž ima delovno mesto, večje je delovno zadovoljstvo. Obstaja pa veliko delavcev, ki so zadovoljni z manj prestižnim delom, ker ga preprosto radi opravljajo. V vsakem primeru pomeni delovno zadovoljstvo individualne občutke.

Evans (2009, 5) povezuje delovno zadovoljstvo s tako imenovano teorijo bližine, ki vključuje posameznikovo gledanje na idealno delovno mesto. Gre za posameznikovo oceno vseh okoliščin, ki vplivajo na delovno mesto. Taka ocena je osnova za različne ravni delovnega zadovoljstva (služi kot motivator ali demotivator). Bolj kot zaposleni smatrajo, da je njihovo delovno mesto bližje idealnemu, večje je njihovo zadovoljstvo. Teorija bližine govori o neposredni povezavi med dožemanjem trenutnega stanja na delovnem mestu in idealnega stanja. Ti koncepti in ocena glede idealnega delovnega mesta in s tem povezanega zadovoljstva v večini primerov poteka na nezavedni ravni.

3.1 Motivacija in delovno zadovoljstvo

Igalens in Roussel (1999) trdita, da je motivacija proces, ki žene posameznika, da je prostovoljno učinkovit na delovnem mestu. Motivacija je tesno povezana z delovnim zadovoljstvom. Indikator motivacije in delovnega zadovoljstva je povezava med odnosom, vedenjem in trudom. Pinder (1984) k temu dodaja še posameznikove potrebe, notranjo motivacijo in posameznikove cilje.

Peretomode (1991) prav tako navaja, da sta delovno zadovoljstvo in motivacija tesna povezava. Oboje, torej motivacija in delovno zadovoljstvo sta velikega pomena za vsako organizacijo. Zadovoljstvo pri delu je najpomembnejši rezultat motivacije, navaja Certo (2003). Mogoče je, da ima zaposleni nizko motivacijo za delo (z vidika organizacije), vendar pa v svojem delu neizmerno uživa.

Zadovoljstvo na delovnem mestu je torej kompleksen in večstranski koncept, ki lahko pomeni različnim ljudem različne stvari. Po navadi je povezan z motivacijo, a narava tega odnosa ni jasna. Zadovoljstvo namreč ni enako motivaciji. Zadovoljstvo na delovnem mestu je notranje stanje, odnos. Lahko je npr. povezano z osebnim občutkom dosežka, bodisi kvalitativnega bodisi kvantitativnega. Pogosto se pojavlja trditev, da je zadovoljstvo na delovnem mestu nujno za doseganje visoke stopnje motivacije in storilnosti. Vendar pa stopnja zadovoljstva na delovnem mestu vedno ne vpliva na moč motivacije, razmerje med zadovoljstvom na delovnem mestu in storilnostjo pa je stalni predmet razprav. En vidik pravi, da zadovoljstvo vodi k storilnosti, alternativni vidik pa, da storilnost vodi k zadovoljstvu (Mullins 2007, 277). Zadovoljstvo zaposlenih je predmet številnih razmišljanj, preučevanj in raziskav.

Delovno zadovoljstvo v splošnem pomeni, ali učitelji radi opravljajo svoje delo, trdi Michaelowa (2002). Motivacija se v osnovi ukvarja s ciljno-orientiranim vedenjem, delovno zadovoljstvo pa se nanaša na izpolnjevanje potreb preko različnih delovnih aktivnosti in nagrad.

Možina (1998, 50) piše, da je od stopnje zadovoljstva zaposlenih z delom precej odvisna stopnja motivacije za delo. O zadovoljstvu na delovnem mestu običajno govorimo tedaj, ko je plača dobra, imamo možnost napredovanja, smo v dobrih odnosih z nadrejenimi in sodelavci, imamo možnost za soodločanje na delovnem mestu, lahko vplivamo na metode in sistem svojega dela in podobno. Večje je število navedenih dejavnikov, ki imajo namesto pozitivnega (dobro) negativen predznak (slabo), večje je nezadovoljstvo posameznika na delovnem mestu, še dodaja Možina (1998, 50). Ljudje delajo za denar, vendar naredijo za priznanje, pohvalo ali nagrado še nekaj več, sta zapisala Levine in Crom (1997, 109).

Večina zaposlenih priznava, da na to, kako se počutijo ob svojem delu in v svoji službi, vplivajo številni dejavniki (Bush in Middlewood 2005, 76). Če se selijo iz ene službe v drugo, se lahko ob tem počutijo bolje ali slabše; lahko pa tudi na istem delovnem mestu njihovi občutki ob samem delu od časa do časa variirajo. Sakanović in Mayer (2006, 256) navajata, da je povezava zadovoljstva in uspešnosti organizacije dokazana. Dejavniki delovnega zadovoljstva pa se raztezajo od enostavnih, kot so plača, delo z ljudmi, varna služba in podobno, do celotnih organizacijskih procesov, kot so komuniciranje, informiranje, napredovanje itd. Številni avtorji (Everard in Morris 1996, Michaelowa 2002, Evans 2003 in 2009, Bush in Middlewood 2005, Sakanović in Mayer 2006, Mullins 2007) trdijo, da delovno zadovoljstvo vpliva na kakovost dela.

Nekatere raziskave in avtorji pa ne vidijo tako sorazmerne povezave med delovnim zadovoljstvom in kakovostjo oz. doseganjem boljših rezultatov. Med njimi so pripadniki gibanja »human relations«, ki trdijo, da bi se predstave o uporabi delovnega zadovoljstva kot sredstva za doseganje boljših rezultatov morale čimprej otresti. Menijo, da če z zadovoljstvom dosežemo boljše rezultate, bi morale srečne krave dajati več mleka (Boone in Kurtz 1992, 351). Podobno ugotavlja tudi Vidal (2007, 272), ki trdi, da motivacija in delovna zmogljivost

nista neposredno povezani z zadovoljstvom na delovnem mestu, kar pomeni, da sposoben in zadovoljen delavec ni vedno ustrezno motiviran.

Nekateri raziskovalci imajo po našem prepričanju opravičene pomisleke o stanju zadovoljstva v delovni organizaciji, še posebej v tisti, v kateri je zadovoljstvo posledica »zabavnega in prijetnega vzdušja oz. druženja« na delovnem mestu. Takega zadovoljstva, ki lahko organizacijo kaj hitro pripelje v težave, če se pojavlja v preveliki meri, pa ne smemo enačiti z delovnim zadovoljstvom, ki je posledica odgovornosti na delovnem mestu, uspehov, pohval in priznanj za dobro opravljeno delo, osebne rasti ob opravljanju dela ter zanimivosti dela samega.

Dejavniki zadovoljstva pri delu so tisti, zaradi katerih imajo zaposleni občutek posebnih ugodnosti. Po Herzbergu (1959) so to motivacijski faktorji, ki pri zaposlenem ustvarijo občutek zadovoljstva. Le-ti so: doseganje rezultatov, priznanje za delo, odgovornost, napredovanje in lasten razvoj. Dejavnike zadovoljstva pri delu delimo na notranje in zunanje. Notranji dejavniki temeljijo na človekovih notranjih občutjih in imajo psihološko vrednost. K notranjim dejavnikom spadajo: samostojnost pri delu, izziv pri delu, priznanje za delo, zanimivost dela itd. Zunanji dejavniki pa temeljijo na človekovem okolju, torej so zunaj posameznika. K zunanjim dejavnikom spadajo: odnosi s sodelavci, varnost zaposlitve, ugodnosti itd. Dejavnikov, ki pogojujejo stopnjo zadovoljstva ali nezadovoljstva, je torej več. Vsak posamezni član osebja na šoli mora »pritti zjutraj v šolo z razumevanjem, da je vsak na prvem mestu spoštovan kot oseba« (Bush in Middlewood 2005, 79). Če ne, je samoumevno, da bodo tega dne storitve osebja manj kakovostne in bo delo trpelo.

3.2 Dejavniki delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev

Bush in Middlewood (2005, 79) navajata naslednje dejavnike delovnega zadovoljstva učiteljev:

- Individualni dejavniki – vključujejo posameznikov spol, sposobnosti, starost, izkušnje in osebne okoliščine. Nad temi vodja nima nadzora ali vpliva.
- Socialni dejavniki – se nanašajo na odnose na delu, oblikovanje timov, mentorstva in na to, ali so osebna razmerja dovoljena ali ne. Vpliv vodje je tukaj omejen.
- Organizacijski dejavniki – vključujejo pogoje dela, vključujoč pripomočke in fizične vire. Prav tako so tu zajete delovne spodbude in strukturne možnosti razvoja kariere. Tukaj imajo vodje polno odgovornost pri ustvarjanju poštenega in ustreznega delovnega okolja.
- Kulturni dejavniki – dajejo zaposlenim občutek, da občutijo svoje delo kot organizacijo, v katero lahko zaupajo. Enake možnosti bodo nakazovale na občutek za poštenost, upoštevanje ravnotežja delo/življenje bo pojmovano kot ocenjevanje zaposlenih kot ljudi. To je dolgoročen cilj vodij.

Michaelowa (2002) je dejavnike, ki vplivajo na delovno zadovoljstvo učiteljev, razvrstila v pet skupin:

- opremljenost šole in učilnice: velikost učilnice, dostopnost virov, računalnikov;
- učiteljeve karakteristike: spol, ustrezna kvalifikacija, delovne izkušnje, družina;
- zaposlitveni pogoji: perspektiva, dodatno delo;
- odnosi, supervizija in odgovornost: odnos s sodelavci, nadzor staršev in inšpektorjev;
- nadrejeni: razumevanje, nalaganje dodatnega dela, pravična razdelitev dela, spoštovanje, pohvala.

Podobno je razvrstil dejavnike zadovoljstva na delovnem mestu Mullins (2007, 277):

- individualni (osebnost, izobrazba, kvalifikacije, inteligentnost, sposobnosti, starost, zakonski stan, delovna orientacija);
- družbeni (odnosi s sodelavci, skupinsko delo in norme, priložnosti za interakcijo);
- kulturni (vrednote, verovanje, stališča);
- organizacijski (narava in velikost organizacije, formalne strukture, politike in postopki ravnanja z zaposlenimi, narava dela, tehnologija, organizacija dela, nadzor in stili vodenja, delovni pogoji);
- okoljski (ekonomski, družbeni, tehnični in vladni vplivi).

Visoko motivirani strokovni delavci, ki imajo zadovoljene potrebe, lahko ustvarijo dobro socialno, psihološko in fizično klimo v razredu. Če so strokovni delavci zadovoljni na delovnem mestu, lahko integrirajo profesionalno znanje (svojega predmeta in pedagogike ter psihologije), interpersonalno znanje (človekove odnose) in intrapersonalno znanje (etika) ter vse to uspešno, predano prenašajo med učence. Predanost poučevanju je povezana z raznolikostjo dela, avtonomijo, sodelovanjem pri odločitvah, pozitivno povratno informacijo, administrativno pomočjo, razumno količino dela, primernim plačilom in možnostmi za izobraževanje. Širši pristop k zadovoljstvu na delovnem mestu daje posamezniku večjo avtonomijo in avtoriteto pri načrtovanju, izvedbi in nadzoru svojega dela, večja pooblastila in delovno obogatitev (Mullins 2007, 280), saj je posledica notranje motivacije.

Pri zagotavljanju zadovoljstva in učinkovitosti na delovnem mestu postajajo torej vedno pomembnejša možnost osebne rasti, odnosi med zaposlenimi, narava delovnega okolja in delovni pogoji (fleksibilni delovni čas, uporaba novih tehnologij itd.), zato pomen teh dejavnikov opisujemo v nadaljevanju.

3.2.1 Profesionalna rast – dejavnik delovnega zadovoljstva

Strokovno izpopolnjevanje vključuje procese dopolnjevanja, spreminjanja in sistemiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti, navad in sposobnosti. Z organiziranim izpopolnjevanjem vzdržuje organizacija delovno uspešnost in učinkovitost zaposlenih (Jereb 1998, 178).

Povezave med učinkovitim poučevanjem in dejavnostmi za strokovni razvoj predstavljajo jasno in uresničljivo strukturno povezavo med vedenjem učiteljev v razredu, strokovnim razvojem in boljšimi dosežki učencev (Hopkins 2007, 101).

Uspeh izobraževalnih organizacij temelji na kakovosti, pripadnosti in uspešnosti ljudi, ki delajo zanje (Middlewood in Lumby 1998, 5). Uspeh šole je odvisen predvsem od ljudi, zato je pospeševanju procesa učenja in poučevanja treba posvetiti posebno pozornost (Jones in Walters 1994, 6). Oblikovanje in razvoj uspešnih timov je prav tako eden od pogojev uspešne šole (Sawatzki 1997, 149), ker je skupinsko delo potrebno za napredek pri poučevanju in predvsem za učiteljev napredek ter razvoj (Fullan in Hargreaves 2000, 56; Middlewood 2002, 197). Hopkins (2007, 84) pa dodaja, ko se zavzemamo za to, da bi vsaka šola postala odlična oz. kakovostna, je najpomembnejši prav nenehni razvoj učiteljev. Pri učiteljih je treba razvijati sposobnost vseživljenjskega učenja, menita Korthagen in Vasalos (2009, 13). Po mnenju Sentočnikove (1999, 41) je prvi korak za osebno in strokovno rast oz. profesionalizem učiteljev učiteljeva pripravljenost, da kritično razmišlja o sebi kot učitelju in o svojem delu. Učitelji potrebujejo poleg poglobljenega znanja s področja matične stroke, pedagoško-psihološke in specialne didaktike tudi znanje za obvladovanje raznolikih, zlasti interaktivnih učnih metod, modelov komuniciranja z učenci, načinov miselnega in čustvenega aktiviranja, motiviranja, discipliniranja, vzpostavljanja sodelovalnih odnosov ... (Marentič-Požarnik 2003a, 183).

Na temelju opravljene raziskave Trnavčević idr. (2008, 54) pišejo, da navedbe v raziskavi odražajo visoka pričakovanja v odnosu do učiteljeve osebnosti. Učitelj naj bi bil značajska nadpovprečno pozitivna osebnost, z visoko razvitim občutkom empatije, občutkom za delo s soljudmi in zlasti z mladino, korekten in hkrati strog. Učitelj kot takšen torej ni zreduciran le na strokovnjaka – prenašalca znanja, temveč nastopa v vlogi pomembnega soustvarjalca in sooblikovalca osebnosti mladega človeka, za kar bi lahko sklepali, da je pogojeno tudi z njegovim veseljem do opravljanja svojega poklica. Pričakovanja udeležencev izobraževanja na področju učiteljeve strokovnosti zajemajo izobraževalno in vzgojno komponento (Trnavčević idr. 2008, 55). Učitelj naj bo najprej kompetenten na svojem lastnem strokovnem področju in usposobljen ter angažiran za uvajanje novosti v vzgojno-izobraževalni proces. Hkrati pa se od njega pričakuje, da zna učencem privzgojiti delovne navade, jih usmerjati in jim svetovati. Iz ugotovljenih kazalnikov zadovoljstva na področju strokovnosti učitelja lahko razberemo, da naj odnos učitelj – učenec ne temelji na prijateljskih osnovah, temveč zgolj na mentorski, profesionalni ravni (Trnavčević idr. 2008, 55).

Hopkins (2007, 148) med devet sestavin strateškega izboljševanja šol uvršča tudi t. i. skupnost učečih se strokovnjakov, kjer se zaposlenim omogoča dovolj časa za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje, v okviru katerega se izmenjujejo izkušnje.

Ravnatelj mora podpirati posameznikov napredek, osebno, strokovno in profesionalno rast učiteljev (Kalin 2004, 35). Erčuljeva in Širec (2004, 12) navajata, da ravnatelj spremlja

delo učiteljev tudi zato, da jim lahko pomaga in jih podpira. Spremljava pa mora biti naravnana predvsem razvojno, saj s povratnimi informacijami ravnatelj z učitelji gradi osnovo za razmislek o njihovem delu, strokovnem razvoju in izboljšavah dela v šoli.

Mnogi avtorji ugotavljajo, navaja Koren (2001, 113), da ravnatelji, ki so zadolženi za izpopolnjevanje svojih strokovnih delavcev, zelo malo storijo za lasten razvoj. Če želi biti ravnatelj pri osebni rasti učiteljev uspešen, jim mora biti vzgled. Beers (2007, 98) piše, da tisti ravnatelji, ki se izogibajo priložnostim za lastno strokovno izpopolnjevanje, pošiljajo svojim zaposlenim jasno sporočilo. Na šolah s tako kulturo je izpopolnjevanje nekaj, kar sprejemaš pasivno, namesto da bi v njem aktivno sodeloval. Pri usposabljanju in nadaljnjem izobraževanju strokovnih delavcev šole pa se je dobro zavedati tudi pasti, ki jih navaja Hopkins (2007, 85), ker so dokazi o učinkovitosti nekaterih programov strokovnega razvoja na izboljšave v poučevanju vse prej kot spodbudni, saj so slabo zastavljeni in si premalo prizadevajo, da bi udeleženci svoje učne izkušnje povezovali z okoliščinami na svojem delovnem mestu.

Fullan in Hargreaves (2000) razumeta poučevanje kot vseživljenjski proces, o učitelju profesionalcu pišeta kot o pobudniku sprememb, ki gradi osebno vizijo, preizkuša moralne narave poučevanja in raziskovanja, ima vsebinsko pedagoško znanje in spretnosti, sodeluje s kolegi. Javornik Krečič (2008, 9) in Bolton (2005, 24) trdita, da profesionalizem omogoča učitelju, da postane spretnejši in sposobnejši, saj mu omogoča zavedanje osebnih vrednot in konstruktivnih odnosov sodelovanja, identifikacijo posameznika, zmanjšuje stres in povečuje samozavest. Profesionalizem učitelje naredi učinkovitejše, jih opolnomoči in jih spodbuja za sodelovanje (Žorga idr. 2002, Erčulj idr. 2009). Korthagen in Vasalos (2009) navajata, da jim daje tudi navdih ter zanos in jim povečuje motivacijo, da poglobijo svoje učenje.

Usmerjanje osebnega razvoja naj bo preišljen, stalen in voden proces, ki ima pomemben vpliv na kakovost v izobraževanju (Seymour 1995, 20–23). Middlewood (2002, 192) piše, da je treba izdelati načrt osebnega razvoja zaposlenega in ga uskladiti z načrtom in razvojem šole. Med cilji osebnega razvoja, kot so: izboljšati tekoče delo in odpraviti slabosti, pripraviti se na spreminjajoče obveznosti in uporabo novih metod ter tehnik, pripraviti učitelje na napredek, Middlewood (2002, 187) zapiše tudi povečati delovno zadovoljstvo. Bush in Middlewood (2005, 83) sta med strategije za doseganje visoke motivacije učiteljev uvrstila tudi priložnosti za profesionalni razvoj.

Na osnovi teoretičnih izhodišč številnih avtorjev ugotavljamo, da je strokovna rast zelo pomemben dejavnik motivacije in delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev. V raziskavi nas je zanimalo, kakšno je stanje na tem področju na proučevani šoli. Zanimalo nas je, ali strokovnim delavcem šole omogočajo, da osebno rastejo in, ali jih tudi dovolj spodbujajo.

3.2.2 Odnosi – dejavnik delovnega zadovoljstva

Delovno zadovoljstvo zaposlenih lahko označimo kot dobre odnose med zaposlenimi v neki organizaciji, ki hkrati pomenijo tudi partnerstvo med zaposlenimi in managementom. Medsebojni odnosi med delavci so pomemben dejavnik zadovoljstva pri delu (Kim 2001, 53).

Sheppard, Lewicki in Minton (1992) so zapisali, da se zaposleni na delovnem mestu soočajo s težavami, na primer z nesoglasji z nadrejenim, s frustracijami zaradi nalog in z nezadovoljstvom zaradi vedenja sodelavcev. Način, kako se zaposleni soočajo s temi težavami, ki jim povzročajo negativne občutke, ima velik vpliv na njihov odnos z organizacijo in posledično tudi na uspešnost organizacije. Če se zaposleni s svojimi težavami obrnejo na nadrejenega, ima to večji učinek, kot če se težavi poskušajo izogniti tako, da izostanejo iz službe. Naloga nadrejenega je, da je občutljiv za težave zaposlenih, saj mu le-te sporočajo, da v organizaciji nekaj ni v redu. Popolne skladnosti med ljudmi ni, piše Možina (2002, 581), tudi takrat, kadar je videti, da so odnosi popolnoma skladni, je zelo velika verjetnost, da gre za izogibanje, izrinjanje iz zavesti ali za zanikanje težav s slabimi odnosi. To pa ni zdravo za organizacijo. Skupina, v kateri ni nasprotij, postane statična, pasivna in neprilagodljiva na spremembe. Če naj bi organizacija živela in se sama vzdrževala, mora biti samokritična in dopuščati nasprotja ter jih ustvarjalno odpravljati oz. reševati. Tudi Evans (1998, 45) med dejavnike, ki motivirajo učitelje za delo, uvršča medsebojne odnose med vsemi udeleženci in tudi z ravnateljem. Ko ugotavljamo, kaj vse človek zna, zmore, kakšne potenciale in zmožnosti ima, pa se po navadi ne zavedamo, navaja Bagon (2006, 230), da do vsega tega bogastva ni mogoče priti drugače kot edino in samo s pravimi odnosi med ljudmi.

Komunikacija, posvetovanje, spor in nadzor ponujajo nekaj možnosti za vzdrževanje dobrih odnosov med ravnateljem šole in zaposlenimi, trdita Fullan in Hargreaves (2000, 18). Mnogo dokazov govori o tem, da sta kolegialnost in sodelovanje med učitelji zares pomemben del izboljšav. To kaže tudi raziskava Evansove iz leta 2003, da so zelo pomemben dejavnik visoko motiviranih in zadovoljnih strokovnih delavcev pri delu prav medsebojni odnosi.

Tisti recepti o vzpostavitvi prave organizacije in organizacijskega vzdušja, ki dopuščajo, da so obide resnično in pošteno obravnavanje človeka v vsej njegovi občutljivosti in tankočutnem dožemanju odnosov, navaja Bagon (2006, 230), so zgrešili svoj smoter. Edini pravilni odgovor je v komunikaciji, ki vključi ljudi v oblikovanje strategije organizacije in omogoči, da se v vlogi, ki so jo sprejeli, lahko uresničujejo kot spoštovane osebnosti. Everard in Morris (1996, 97) se sprašujeta, ali verjamemo, da se znamo uvesti s sodelavci in se pogovoriti o njihovem in tudi o svojem delu tako, da se bomo pri tem razvijali oboji, kot posamezniki in kot člani timov, čeprav v različnih vlogah. Za dobre odnose v delovnem okolju je pomembno, da se ljudje med seboj dobro poznajo, vedo, kaj so prednosti koga in kaj slabosti – pa ne zato, da bi jih potem izrabili v negativni smeri, je zapisala Bagon (2006, 231). Vedeti morajo, kdo lahko kaj izpelje dobro, na koga je moč računati, ko je treba sprejeti tvegano odločitev.

V raziskavi Evalvacija zadovoljstva s šolo (Trnavčevič idr. 2008, 56) ugotavljajo, da so odnosi v šoli pomembna kategorija zadovoljstva. Avtorica je odnose v šoli razvrstila v dve podkategoriji, na vodenje in na medosebne odnose. V kategorijo vodenje so razvrščeni kazalniki zadovoljstva na relaciji vodstvo šole – zaposleni, v kategorijo medosebni odnosi pa kazalniki zadovoljstva na ravni učitelj – učitelj, učitelj – učenec in učitelj – starš.

Kadar želimo vzpostaviti tesnejše sodelovanje med učitelji, moramo pomoč zelo jasno ločiti od nadzora. To je na primer pomembno pri načrtovanju strokovnega razvoja. Fullan in Hargreaves (2000, 53) svetujeta, naj se učitelj in ravnatelj potrudita zgraditi prijateljske medsebojne odnose, ki so zares medsebojni in ne le enostranski. Avtorja omenjata, da bo treba v naših šolah »podreti zidove zasebnosti«, če želimo uvajati uspešne in trajne spremembe. Obstaja pa nevarnost, da tak odnos postane preveč sproščen in poseže v intimnost posameznika, to pa je lahko za podjetje škodljivo, zato mora vodja na osnovi svojega hierarhičnega položaja z opozorili ohranjati razdaljo med posamezniki. Po drugi strani mora, če se posamezniki med sabo izrazito ne razumejo, poudarjati profesionalnost.

Pomembna značilnost medosebnega odnosa med ljudmi je možnost in sposobnost dajati in sprejemati povratne informacije. Brez povratnih informacij ni resničnega stika med ljudmi, zlasti ne pravega medsebojnega odnosa (Možina 2002, 598). Everard in Morris (1996, 33) sta zapisala, da je potrebno, da vodilni oz. ravnatelj vzpostavi primeren odnos med ljudmi, razumeti mora različne vedenjske procese pri delu in uporabiti svoje znanje, da lahko vpliva na posameznike ali skupine oz. da jih vodi. Za uspešno vodenje šole je dobro, da ravnatelj zaznava anomalije in jih s pomočjo razgovorov z zaposlenimi in izobraževanjem skuša odpraviti. Sodelavce mora spodbujati, jim zaupati in v šoli delovati povezovalno.

Ravnateljeva pomembna vloga je, da poskuša ustvariti takšne pogoje, da se zaposleni med seboj in tudi z vodstvom upajo odkrito pogovarjati o vsem, kar se dogaja v šoli, predvsem o stvareh, ki bi jih bilo treba izboljšati in to brez strahu, da bi izrečene besede imele negativne posledice. Pristop medsebojnega sodelovanja se uveljavlja le med učitelji, pri katerih so prisotni odkriti in zaupljivi medsebojni odnosi, kjer je prisotno vzajemno priznavanje in vključevanje različnosti, spoštovanje dogovorjenega, odprta komunikacija in sproščena in sprejemajoča klima, v kateri ni elementov strahu (Cencič 2000, 68). Sentočnik (1999, 43) pa opozarja, da se ravnatelj ne sme postaviti v vlogo kritika učiteljevega dela, saj bi v takšnem primeru učitelji zaradi ogroženosti skrivali svoja šibka področja. Pajer-Šemrl (2005, 76) zato priporoča ravnatelju, naj učiteljem zagotovi, da namen opazovanja ni soditi, ampak resnična skrb za učiteljev osebni in profesionalni razvoj. Bevc, Fošnarič in Sentočnik (2002, 7) ob tem poudarjajo pomen ravnateljevega profesionalnega odnosa, ki naj temelji na argumentih, dialogu, razumevanju in ustrezni toleranci.

V šolah ni dovolj samo povezovanje strokovnih delavcev v strokovne aktivne določenega predmetnega področja, ampak je nujno tudi sodelovanje med strokovnimi delavci različnih predmetov. Nekateri timi so formalni in stalni. Timi v šoli nastajajo tudi sproti, neformalno, in

se združujejo ter nastajajo novi. Sodelovanje in komunikacija ter pripravljenost in sposobnost prilagajanja so pomembne značilnosti, zato naj vodja spodbuja sodelovanje med zaposlenimi in naj pomaga pri oblikovanju široko sprejetih norm, vrednot in prepričanj, ki so v skladu z nenehnimi izboljšavami storitev za učence (Leithwood, Jantzi in Steinbach 1999, 84–85).

V prihodnosti bo za uspešne organizacije značilno hitrejše in boljše odzivanje na spremembe in take organizacijske rešitve, ki zagotavljajo zadovoljstvo zaposlenih, navaja Lipičnik (1998, 44) in dodaja, da bodo organizacije zaposlenim ponudile programe, ki izboljšujejo delovno zadovoljstvo in moralo vsakega posameznika ter jih usmerjajo k sodelovanju in oblikovanju uspešnih timov.

Izkušnje in obsežna baza podatkov kažejo, ugotavljata Luckmann-Jagodič in Pacek (2003, 24), da so pogosto dejavniki z največjim vplivom na motivacijo prav odnosi (s kolegi, z nadrejenimi, vodstvom podjetja) in priložnosti (napredovanje, možnost osebnega in kariernega razvoja). Podobno piše Diaz-Maggioli (2004, 153), da prav zadovoljstvo z nadrejenimi najpogosteje najbolj vpliva na splošno zadovoljstvo z odnosi v podjetju in s tem tudi na motiviranost. Zlasti mora biti vodja sposoben empatije, dojeti mora, kaj se z njegovimi sodelavci dogaja, kaj v njih sproži njegova jeza, kritika, pohvala, kako s svojimi čustvenimi reakcijami vpliva na ljudi.

3.2.3 Delovni pogoji – dejavnik delovnega zadovoljstva

Hopkins (2011) je med trditve o vodenju šole, ki imajo velik vpliv na učenje učencev, med drugimi uvrstil tudi delovne pogoje zaposlenih. Organizacijski pogoji so tisti dejavniki, na katere ima ravnatelj največji vpliv, da so strokovni delavci šole pri svojem delu uspešnejši in zadovoljnejši (Evans 1998). Tudi Bush in Middlewood (2005, 79) med dejavnike delovnega zadovoljstva učiteljev uvrščata organizacijske dejavnike, ki vključujejo pogoje dela, vključujoč pripomočke in fizične vire.

Raziskava Trnavčević idr. (2008, 58) je pokazala, da je prav vodenje pomemben kazalnik zadovoljstva v šoli, poleg vseh drugih oblik mora biti šola dobro vodena tudi v smislu zagotavljanja pogojev za uspešno delo. Z isto raziskavo je bilo ugotovljeno (Trnavčević idr. 2008, 68), da je zadovoljstvo s stopnjo opremljenosti odvisno predvsem od stopnje uporabe sodobnih učnih pripomočkov ter zagotavljanja kakovostnih in sodobnih splošnih materialnih pogojev za delo.

Možina (1994) navaja, da morajo managerji ustvariti tako delovno okolje, s katerim se bodo zaposleni identificirali in bodo z njim zadovoljni ter tako pripomogli k uspešnosti organizacije. V takem delovnem okolju morajo zaposleni imeti občutek vrednosti, zaupanja, pravičnosti, poštenosti in sočutja. Okolje bo spoštovalo njihove vrednote in deležni bodo

priznanj. Ključno je, da vodje zagotavljajo nujne pogoje za uspešno učenje učiteljev in urejeno okolje, ki je bistveno za zadovoljstvo vseh vpletenih (Diaz-Maggioli 2004, 153).

Pri ustvarjanju ustreznega delovnega okolja imajo vodje polno odgovornost. Za vse vodilne je pomembno zavedanje, da dobro lahko delajo le zaposleni, ki svoje delovno okolje in pogoje dela zaznavajo kot ustrezne in spodbujajoče. Ravnatelj mora biti usmerjen v temeljno dejavnost šole, torej v pouk in učence, zato mora izboljševati pogoje za izvajanje pouka, tako materialne kot tudi didaktične.

3.3 Vloga ravnatelja pri doseganju višje ravni delovnega zadovoljstva

Učitelj je pomemben dejavnik pri razvoju vsake šole, navajajo številni avtorji (Everard in Morris 1996, Michaelowa 2002, Evans 2003 in 2009, Bush in Middlewood 2005, Sakanović in Mayer 2006, Mullins 2007), zato je naloga ravnatelja, da posveča pozornost temu, kako so učitelji zadovoljni s svojim delom. Skupaj z učitelji ugotavlja, kakšna dodatna znanja in učno opremo potrebujejo, da bi bili na delovnem mestu uspešni in zadovoljni. Narava delovnega življenja učiteljev (Evans 2001, 303) je zelo odvisna od ravnatelja, in sicer od kakovostno opravljenih nalog ravnatelja v povezavi z motivacijo učiteljev. Ravnateljeva pričakovanja so visoka, od svojih sodelavcev zahteva strokovnost in visoko kakovost dela. Zato jih mora spodbujati k ustvarjalnosti, k uvajanju novih, sodobnih metod in oblik poučevanja – seveda pa jih mora poznati tudi sam (Erčulj 2001, 89).

Za ravnatelja je priporočljivo, da se zaveda (Kapun, Kešina in Čagran 2009, 143): »... da je le z delovno situacijo zadovoljen učitelj lahko dober učitelj – strokovno zanesljiv, čustveno stabilen, značajsko izoblikovan in slednjič tudi privlačen, prijeten – skratka pri učencih zaželen in s tem uspešen.« Velik del sredstev na vseh ravneh šolskega sistema naj bo namenjen za priložnosti, da se bodo učitelji lahko učili drug od drugega, se opazovali in povezovali v mreže, dodajata Fullan in Hargreaves (2000, 112).

Bush in Middlewood (2005, 76) navajata, da je osnovna ravnateljeva naloga, da poskuša odkriti možnosti in strategije za motiviranje zaposlenih in da poskuša zagotoviti, da bodo učitelji ob svojem delu čutili delovno zadovoljstvo. Ravnatelji morajo posvečati pozornost temu, kako so učitelji motivirani za delo, saj je, kot pravi Stoll (1998, 36), razvoj šol odvisen prav od tega. Pri vodenju mara biti ravnatelj pozoren, kaj počne in kakšne učinke imajo njegova dejanja na razvoj sodelovalne kulture, na vzpodbujanje učenja učencev in na omogočanje strokovnega razvoja. Zagotoviti je treba varno okolje, za katerega so značilni skrb, spoštovanje, ustrezni viri in privlačnost – vse, kar učitelji nujno potrebujejo, da svoje delo cenijo (Koren 2007, 17). Hopkins (2011) je med trditve o vodenju šole, ki imajo velik vpliv na učenje učencev, med drugimi uvrstil tudi naslednje:

- vodenje je glede na vpliv, ki ga ima na učenje učencev, na drugem mestu takoj za poučevanjem v razredu,

- skoraj vsi uspešni ravnatelji črpajo znanje iz istega nabora osnovnih vodstvenih praks,
- peščica osebnostnih lastnosti (odprtost, fleksibilnost, vztrajnost in optimizem) pojasnjuje velik del razlik v uspešnosti vodij in
- vodstvo šole lahko izboljša učenje učencev posredno z vplivanjem na motivacijo in delovne pogoje zaposlenih.

Beers (2007, 126) poudarja, da učitelje zelo motivira, če jim ravnatelj postavi izziv, ko ugotovijo, da so ga dosegli, jim je to v veliko zadovoljstvo. Zato mora učitelje spodbujati za strokovno izpopolnjevanje in pridobitev dodatnih znanj ter spretnosti, ki so potrebne za kakovostnejše izvajanje pouka (Evans 1998). Vsaka šola bi morala od svojih najboljših učiteljev pričakovati, da izvajajo izobraževanje, vzorne nastope in mentorstvo ostalim učiteljem in jim pokažejo, kako razvijajo svojo strokovnost (Hopkins 2007, 99). Torej mora ravnatelj učitelje spodbujati in jim omogočati, da prenašajo in širijo znanje med sodelavce.

»Ni dovolj, da učiteljem zagotovimo dobro plačo, ugodne delovne pogoje, prijetno delovno vzdušje, sodobno tehnologijo, zaposlitev in sprejemljiv način vodenja, treba jim je tudi priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj, pomagati, da spoznajo smisel in rezultate svojega dela.« (Brajša 1995, 64)

Okoliščine, v katerih morajo zaposleni sklepati veliko kompromisov, ustvarjajo nezadovoljstvo pri zaposlenih (npr. da se morajo vesti tako, kot je v nasprotju z njihovo naravo ali prepričanji). Na drugi strani pa okoliščine, v katerih zaposlenim ni treba sklepati kompromisov, pozitivno vplivajo na zaznavanje samega sebe v sklopu zahtev nekega delovnega mesta (Evans 2009, 11). Pomembno je poznavanje dejstva, da je v delovni situaciji vodja pogosto zaslepljen s tem, kar želi sam, trdi Zadel (2006, 8), zato skuša posameznike spreminjati s silo in v skladu s predstavami v svojem svetu vrednot. To vodi v konflikte in nezadovoljstvo. Zadovoljstvo vsakega posameznika na profesionalnem področju je osnova in gonilna sila, ki ga motivira in spodbuja k aktivnemu delovanju pri realizaciji zastavljenih delovnih ciljev šole. Vsesplošno sodelovanje pa lahko pri odločanju, torej vodenju, pogosto povzroči brezciljnost, zmedo, frustracije in izgorevanje, navajata Fullan in Hargreaves (2000). To pomeni, da pri vsakodnevnih rutinskih in manj pomembnih odločitvah ne vključujemo strokovnih delavcev. Vse raziskave, ki jih je izvedla Evans (2009, 11), so pokazale, da je največja skrb zaposlenih delati znotraj okoliščin, ki jih dojemajo kot nekompromisne. To pomeni, da jih te okoliščine ne silijo, da morajo sklepati kompromise na področju svojih vrednot, ideologije in načel. Več kot je na delovnem mestu kompromisnih okoliščin, le-te slabše vplivajo na delovno zadovoljstvo.

Koren (2005) navaja naslednja orodja za motiviranje učiteljev:

- osebni zgled,
- takojšnja in specifična pohvala, izrečena iz oči v oči,
- pozitivna naravnost,
- vzpodbujanje sproščenega dajanja pripomb, mnenj, predlogov,

- korektno informiranje o uspešnosti zaposlenih,
- jasna opredelitev osebne odgovornosti za opravljeno delo,
- oblikovanje in uporaba korektnih, primerljivih in človeku prijaznih meril uspešnosti pri delu,
- izvajanje strateškega nadzora,
- nenehna pomoč, skrb za osebni in strokovni nadzor,
- ustvarjanje zdravega tekmovalnega vzdušja,
- javno delegiranje posebno zahtevnih del na najboljše in temu primerno nagrajevanje.

Zelo pomembno vlogo ima ravnatelj pri spremljanju in usmerjanju učiteljevega dela. To sta temelja za oblikovanje politike strokovnega razvoja zaposlenih, ravnatelj pa mora s svojim vzgledom izražati predanost nadaljnjemu izobraževanju in usposabljanju (Erčulj in Širec 2006, 62). S spremljanjem učiteljevega dela in rednim letnim razgovorom lahko postavimo osnove uspešnega razvoja. Učitelji bodo sčasoma spremljanje razumeli kot svojo pravico, saj si želijo povratnih informacij, strokovni razvoj pa kot dolžnost, saj želijo izboljšati svojo prakso (Hopkins 2007, 99). Spremljanje in vrednotenje učiteljevega dela je lahko priložnost za srečanje posameznika z ravnateljem, ki pa lahko pomeni tudi močno motivacijo (Everard in Morris 1996).

Ravnatelj kot vodja močno vpliva na delovno življenje zaposlenih in oblikuje sistem vrednot svoje šole (Everard in Morris 1996, 27), zato mora biti prvi med enakimi pri spoštovanju načel in vrednot. Zavedati se mora, da morata nenehno učenje in poučevanje, kot navaja Drucker (2001, 142), postati ključni sestavni del vsakega strokovnega delavca šole. Tudi Koren (2007, 15) piše, da mednarodne raziskave kažejo na veliko korelacijo med vodenjem in izboljšavami v šolah. Ravnatelj vodi z zgledom. Izražati mora pozitivne vrednote in obvladati socialne spretnosti. Pozna naj delo vseh sodelavcev, predvsem pa delo v razredu. Tudi sam se mora nenehno izpopolnjevati, hkrati pa sodelavcem omogočiti, da se učijo s sodelovanjem pri različnih oblikah izobraževanja in usposabljanja, pa tudi z izmenjavo izkušenj in s prenašanjem znanj med sodelavce (Erčulj 2001, 89).

Ravnatelj mora biti več kot le strokovni vodja. Ljudi okrog sebe mora usposobiti, da to postanejo sami (Beers 2007, 128).

Ne glede na pomisleke in trditve nekaterih raziskovalcev in avtorjev o tem, da delovno zadovoljstvo in kakovost dela nista vedno nujno povezana, menimo in verjamemo v to, da sta delovno zadovoljstvo in kakovost opravljenega dela pozitivno povezana. To pomeni, da zadovoljni strokovni delavci delo bolje opravijo.

4 RAZISKAVA O DELOVNEM ZADOVOLJSTVU STROKOVNIH DELAVCEV

Cohen in Manion (1995) trdita, da lahko razumevanje sveta dosežemo na tri načine:

- z izkustvom,
- s sklepanjem,
- z raziskovanjem.

Raziskovanje je najbolj razširjena oblika razumevanja in spoznavanja sveta. Del vsakega raziskovanja je zbiranje podatkov. Opazovanje, spraševanje ljudi in proučevanje dokumentov so tri glavne metode zbiranja podatkov (Kobeja 2002, 53). Podatke zbiramo, da bi jih uporabili v raziskavah.

Guba in Lincoln (1989) navajata, da je paradigma raziskovanja sistem vrednot in stališč, ki raziskovalca usmerjajo pri njegovem delu. Mužić (1994, 39) našteva tri različne paradigme raziskovanja:

- pozitivistično, kjer pojave raziskujemo na empirični način in z merljivimi spremenljivkami;
- interpretativno, kjer je poudarek na razumevanju in interpretaciji raziskovalnih situacij, odnosov in ravnanj s perspektive udeležencev;
- kritično, ki je ideološka kritika obstoječe prakse.

Metodologija ali pristop k raziskavi je skupek strategij, metod in tehnik, za katere se je raziskovalec odločil v procesu raziskovanja teme ali problema (Tratnik 2002, 23).

Raziskovanja se lahko lotimo kvantitativno in kvalitativno. Na osnovi pristopa govorimo o kvantitativni ali kvalitativni paradigmi. Vprašanje paradigem ni povezano z razmišljanjem o eni »pravi« paradigmi, saj ne moremo preprosto reči, da je ena oz. druga boljša ali slabša (Trnavčević 2001).

Načinu raziskovanja, kjer se osredotočamo na človekovo doživljanje in se pri tem sprašujemo, zakaj se nekaj dogaja in kako, navaja Tratnik (2002, 9), pravimo kvalitativno ali fenomenološko raziskovanje.

»S pojmom kvalitativna raziskava označujemo raziskavo, pri kateri sestavljajo temeljno izkustveno gradivo, zbrano v raziskovalnem procesu, besedni opisi ali pripovedi in v kateri je to gradivo tudi obdelano in analizirano besedno, brez uporabe merskih postopkov, ki dajo števila, in brez operacij med števili.« (Mesec 1998, 26)

Fenomenološki pogled na svet in raziskovanje je značilnost kvalitativne paradigme. Marentič-Požarnik (2001, 65) je zapisala, da na področju izobraževanja v Sloveniji še vedno v raziskovanju premočno prevladuje tradicionalna empirično-analitična, kvantitativno usmerjena paradigma, čeprav je v svetu v zadnjih desetletjih opazen premik h kvalitativnemu raziskovanju. Fenomenološki pristop je naravnan na ljudi in njihova izkustva ter je običajno

odprt za nove nepredvidljive podatke, zato so pri študiji primera zelo primerni intervjuji z odprtimi vprašanji (Tratnik 2002, 38).

Mesec (1998, 39) je zapisal, da pri kvalitativni raziskavi raziskovalec zbira podatke različnih vrst, iz različnih virov in uporablja različne metode. Zraven podatkov iz intervjujev in opazovanj uporablja kot vire podatkov tudi osebne in uradne dokumente.

Dobra oz. visoka motivacija in prav tako dobro oz. visoko delovno zadovoljstvo strokovnih delavcev v osnovni šoli pozitivno vplivata na kakovostno izvajanje pouka in posledično na boljše rezultate učencev, kažejo raziskave. V teoretičnem delu smo predstavili motivacijske teorije in osvetlili faktorje, ki vplivajo na stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev šole. V uvodu empiričnega dela smo naprej predstavili tehnike zbiranja podatkov in vzorec nato še predpostavke in omejitve ter osvetlili etiko raziskovanja. V nadaljevanju smo predstavili rezultate podatkov anketnega vprašalnika, proučevanja dokumentov in izvedenega intervjuja. Rezultate opravljenega anketnega vprašalnika smo osnovno statistično obdelali.

Z namenom, da bi bila raziskava čim bolj celovita in poglobljena, smo:

- najprej izvedli analizo anketnega vprašalnika;
- sledila je izvedba analize dokumentov;
- na osnovi analize anketnega vprašalnika in analize dokumentov smo oblikovali vprašanja polstrukturiranega intervjuja, kjer so posamezni strokovni delavci, ki so bili vključeni v raziskavo, komentirali rezultate obeh analiz in podali svoj poglobljen pogled na dejavnike, ki jih pri delu motivirajo oz. ne motivirajo ter posledično vplivajo na delovno zadovoljstvo.

V zaključku empiričnega dela, ki je namenjen ugotovitvam raziskave, smo pridobljene rezultate analizirali in soočali s teoretičnimi spoznanji iz prvega dela naloge.

4.1 Tehnike zbiranja podatkov

Tratnik (2002, 47) piše, da podatke za doseganje ciljev raziskave zbiramo z metodami ali s tehnikami zbiranja podatkov. Tri glavne strategije oz. tehnike pri zbiranju kvalitativnih podatkov opredeljuje tudi Basse (1990), in sicer postavljanje vprašanj, pregledovanje dokumentacije in opazovanje dogodkov. Podobne metode za zbiranje podatkov navaja tudi Merriam (1998), in sicer anketni vprašalnik, intervju, opazovanje ter analizo dokumentov.

V raziskavi smo za zbiranje podatkov uporabili:

- anketni vprašalnik,
- analizo dokumentov in
- polstrukturiran skupinski intervju.

Za zagotavljanje večje veljavnosti raziskave smo torej uporabili tri različne načine zbiranja podatkov.

4.1.1 Anketni vprašalnik

Anketa je ena najbolj poznanih in pogosto uporabljenih tehnik zbiranja podatkov. Instrument ankete je anketni vprašalnik, ki ga sestavljajo vprašanja zaprtega in odprtega tipa (Cencič 2009, 58). Z vprašalnikom zbiramo podatke, ki jih ni mogoče najti v obstoječih virih, zanj se po navadi odločimo, ko smo prepričani, da o zadevi, ki jo raziskujemo, v javnosti obstaja splošno mnenje (Tratnik 2002, 47).

Pri raziskavi smo uporabili vprašalnik, ki so ga razvili v EMAS Business Consultants v Veliki Britaniji, za šolo pa so ga priredili in v svoji knjigi *Effective School Management* (2004) objavili Everard, Morris in Wilson. Vprašalnik z motivacijskim nagovorom in navodili je izpolnjevalo 22 strokovnih delavcev šole. Sklopi vprašanj se nanašajo na posamezne dejavnike delovnega zadovoljstva oz. kategorije, in sicer:

- uspešnost pri delu,
- odgovornost (avtonomnost),
- priznanje, ki ga dobimo za opravljeno delo,
- možnost napredovanja,
- zanimivost dela samega in
- možnost osebne rasti.

Navedene kategorije so tisti dejavniki delovnega zadovoljstva, ki jih Herzberg (1966) imenuje motivatorji. Analiza omenjenega vprašalnika bo pokazala, ali so posamezni dejavniki delovnega zadovoljstva dovolj dobro zastopani oz. katerim bo treba posvetiti večjo pozornost in jih izboljšati.

4.1.2 Pregled dokumentov

Na osnovi analize dokumentov bomo skušali ugotoviti, kako je s stanjem organizacijskih dejavnikov v šoli, ki vplivajo na delovno zadovoljstvo, ali bi jih bilo treba izboljšati in ali je to sploh mogoče. Preučili bomo poslovna poročila in zaključne račune šole za obdobje zadnjih let (2002–2009), ki so vezani na poslovanje z vidika koledarskega leta, in sredstva v šolskem skladu ter uspehe učencev (2002/03–2008/09), ki so vezani na šolsko leto, in sicer:

- pridobljena in porabljena sredstva za izobraževanje strokovnih delavcev v zadnjih osmih letih,
- pridobljena in porabljena sredstva za nakup učil in učnih pripomočkov v zadnjih osmih letih,
- prejeta in porabljena sredstva šolskega sklada v zadnjih sedmih letih in

- uspehi in dosežki učencev v zadnjih sedmih letih.

Za pregled analize dokumentov smo se odločili z namenom, kot je zapisal Adair (1998), da bi z motiviranjem vsak posameznik v organizaciji dosegel oz. občutil zadovoljstvo, ker bi se na osnovi izobraževanja lahko razvijal in napredoval na izkustvenem in teoretičnem – strokovnem področju.

Pri svojem delu imamo stike z drugimi ravnatelji. Na našem področju smo ravnatelji združeni v aktiv, ki ga sestavlja osem članov. Na srečanjih aktiva se kar nekaj ravnateljev pritožuje nad pomanjkanjem sredstev, saj povedo, da jih preprosto nimajo. Na šoli, kjer je potekala raziskava, sredstev zagotovo ni preveč, vendar tudi kakšnega kritičnega pomanjkanja na tem področju ne beležijo.

Z analizo dokumentov želimo ugotoviti, ali šola namenja več sredstev za izobraževanje strokovnih delavcev šole, kot jih namensko pridobi od ustanovitelja in MŠŠ. Izobraževanje oz. strokovno izpopolnjevanje daje možnost osebne rasti in napredovanja (v višje plačne razrede ter nazive), zagotovo pa vpliva tudi na odgovornost (avtonomnost) in uspešnost pri delu, saj je Možina (1998, 49) med drugim zapisal, da je delovna uspešnost posameznika odvisna od njegove usposobljenosti in motivacije za delo. Podobno trdi Ololube (2006), da se profesionalno znanje, spretnosti in kompetence pojavijo, ko se posameznik počuti uspešnega. To pomeni, da posameznik obvlada izzive delovnih nalog, torej je uspešen pri svojem delu.

Bush in Middlewood (2005, 79) med dejavnike delovnega zadovoljstva učiteljev prištevata tudi organizacijske, ki vključujejo pogoje dela, vključujoč pripomočke in fizične vire. Zanimivost dela samega in uspešnost pri delu sta tisti kategoriji (motivatorja), ki sta povezana s primerno urejenim in opremljenim delovnim okoljem. Na osnovi ugotovitev o prejetih in porabljenih sredstvih za nakup učil in učnih pripomočkov iz sredstev ustanovitelja, MŠŠ in šolskega sklada bomo skušali ugotoviti, ali šola za opremljenost delovnih mest strokovnih delavcev namenja dovolj sredstev in ali bi jih lahko še več.

4.1.3 Polstrukturiran skupinski intervju

Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, 111) so zapisali, da je od vseh metod v kvalitativnem raziskovanju najbolj temeljna metoda poglobljeni intervju. Pri skupinskem intervjuju morajo biti skupine majhne, drugače ne pridejo vsi »do besede«, hkrati pa mora biti raziskovalni problem skupen vsej skupini (Cencič 2009, 82).

Tratnik (2002, 53) piše, da pri raziskovanju ločimo več vrst intervjujev, in sicer:

- strukturirane, ki so standardizirani, ker so vprašanja pripravljena vnaprej s točno določenimi in ponujenimi odgovori,
- polstrukturirane, ki niso standardizirani, pri tem tipu raziskovalec pripravi nabor vprašanj in tem, ki jih želi raziskati, in

- nestrukturirani, ki prav tako niso standardizirani, vprašanja niso pripravljena vnaprej, pogovor je neformalen.

Na osnovi rezultatov anketnega vprašalnika in analize dokumentov smo oblikovali vprašanja polstrukturiranega intervjuja z vodji strokovnih aktivov (priloga 4).

- Katere težave v zvezi z opravljanjem dela izpostavljajo strokovni delavci na sestankih aktiva?
- Ali menite, da so strokovni delavci šole zadovoljni z delom, ki ga opravljajo?
- Kaj po vaše dela strokovne delavce zadovoljne pri delu in kaj nezadovoljne?
- Kaj bi bilo treba storiti, da bi bili strokovni delavci šole s svojim delom bolj zadovoljni?
- Kako bi motivirali zaposlene, da bi bili ob delu bolj zadovoljni, če bi bili vi v vlogi ravnatelja?

Za obliko polstrukturiranega intervjuja smo se odločili iz razloga, ki so ga zapisali Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, 135), da bi kot spraševalci pospešili vsestransko izmenjavo pogledov na dejavnike delovnega zadovoljstva, pri katerih lahko vsi udeleženci izražajo svoje misli in stališča ter odgovarjajo na misli drugih.

4.2 Opis vzorca

Tratnik (2002, 67) piše, da je vzorčenje povezano z metodami ali s tehnikami zbiranja podatkov. Pri vprašalnikih, intervjujih in opazovanju imamo na izbiro dve možnosti: ali zbiramo podatke iz celotne populacije, ki jo proučujemo, ali pa iz njenega vzorca. Postopek, ki pri raziskavi skrajšuje zbiranje podatkov, imenujemo vzorčenje. Uporablja se, ker raziskovalec ne more raziskovati cele populacije. Podatke zbiramo zato, da dosežemo cilj raziskave in da dokažemo ali osvetlimo to, kar smo si v teoretičnem delu zastavili kot osrednji problem (Tratnik 2002, 47). Zbiranje podatkov je zelo pomemben del vsake raziskave, saj se zaključki raziskave (sklepi) naredijo na osnovi podatkov, ki jih zberemo in nato obdelamo (Cencič 2009, 44). Najenostavnejša oblika vzorca je naključni vzorec, ker ima vsaka enota populacije enako verjetnost, da bo izbrana v vzorec (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 169). Opravljena raziskava nima namena posploševanja, zato smo izbrali namenski vzorec, ki ga predstavljamo v nadaljevanju.

Šola, na kateri se je izvajala raziskava, je srednje velika podeželska šola. V zadnjih letih ima v povprečju 12 rednih oddelkov, v katere je vključenih od 220 do 240 učencev. Z uvedbo devetletne osnovne šole se je povečalo število oddelkov PB na šoli, uvedli so se izbirni predmeti in nivojski pouk v 8. in 9. razredu pri SLJ, MAT in TJA, zato se je povečalo tudi število zaposlenih strokovnih delavcev, ki se v zadnjem obdobju giba okrog številke 24. Nekateri strokovni delavci dopolnjujejo svojo delovno obvezo na sosednjih osnovnih šolah.

V času izvedbe ankete je bilo na šoli zaposlenih 25 strokovnih delavcev. Anketni vprašalnik so strokovni delavci izpolnili ob koncu učiteljske konference v začetku šolskega leta 2009/10, in sicer jih je anketo izpolnjevalo 22. Trije strokovni delavci niso sodelovali, ker so ocenili, da problematiko premalo poznajo, saj so bili šele na začetku nadomeščanja začasno odsotnih delavk na porodniškem ali bolniškem dopustu. Po končanem izpolnjevanju so anketne vprašalnice oddali. Vsem strokovnim delavcem šole je bil še na isti konferenci razdeljen prazen anketni vprašalnik in list z razlago vprašalnika (priloga 1 in 3).

Skupinski polstrukturiran intervju (priloga 4) je bil opravljen s skupino 8, namensko izbranih strokovnih delavcev, in sicer trenutnih vodij aktivov ali vodij v zadnjih šolskih letih. Strokovnih delavcev, ki nadomeščajo in so začasno zaposleni ter so vodje aktivov, nismo povabili na intervju zaradi ocene, da premalo ali le bežno poznajo stanje delovnega zadovoljstva na šoli. Vodje aktivov smo izbrali, ker imajo neposreden stik tudi s preostalimi zaposlenimi, zato smo predvidevali, da imajo boljši vpogled v dejavnike delovnega zadovoljstva.

Na osnovi Pravilnika o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive (U. I. RS, št. 54/2002) lahko strokovni delavci napredujejo v nazive. Med vsemi strokovnimi delavci šole so bili v začetku šolskega leta 2009/10 štirje brez naziva, enajst jih je imelo naziv mentor, sedem naziv svetovalec in trije svetnik. Najvišja stopnja dosežene izobrazbe je naslednja: končana srednja petletna strokovna šola ena delavka, končana pedagoška akademija tri delavke, končana univerzitetna izobrazba 20 delavcev in končan magisterij ena delavka. V celoti gledano je na šoli zaposlen mlad kader, saj je na začetku šolskega leta 2009/10 delovna doba zaposlenih strokovnih delavcev šole bila v povprečju 13 let.

Eden od zanimivejših podatkov pri predstavitvi vzorca je mogoče tudi ta, da v sklopu šole deluje tudi vrtec s petimi skupinami, zato je v ustanovi zaposlenih skupaj s tehničnim osebjem 50 delavcev, od teh se jih je v času raziskave kar deset izobraževalo ob delu.

S prostorsko stisko so se na šoli srečevali vse od frontalne uvedbe devetletke v šolskem letu 2003/2004. Prvi šolski dan je šolo obiskal predstavnik MŠŠ z namenom, da si ogleda šolske prostore, v katerih se bo izvajal pouk. Šola je namreč obvestila MŠŠ, da bo s tremi razredi tistega šolskega leta izvajala pouk v cerkvenih prostorih.

Decembra 2004 se je predala namenu mansarda šole, v kateri so pridobili dve večji in dve manjši učilnici, zato se je lahko pouk spet izvajal samo na eni lokaciji. Septembra 2005 so v mansardi začeli uporabljati novo zbornico. V njej sta med drugim dva fotokopirna stroja in štirje stacionarni računalniki. Omenjena oprema je v zbornici z namenom, da jo strokovni delavci uporabljajo in se čim boljše pripravijo na izvajanje učnega procesa.

V šolskem letu 2009/10 so z dvema razredoma spet gostovali v že omenjenih cerkvenih prostorih, in sicer zaradi gradnje prizidka k šoli. Z investicijo, ki se je zaključila v poletnih

mesecih 2010, je šola pridobila: tri nove učilnice, multimedijsko učilnico, novo knjižnico, novo – večjo kuhinjo, večnamenski prostor z jedilnico, kabinet za pouk gospodinjstva, ločene garderobe za I., II. in III. triado. Prav tako se je uredila okolica šole. Od začetka šolskega leta 2010/11 ima šola dovolj velike in urejene prostore za izvajanje pouka in drugih šolskih dejavnosti.

4.3 Etika raziskovanja

Vse sodelujoče smo seznanili z namenom raziskave. Izvedli smo ustrezne postopke in pridobili soglasja vseh udeležencev, ki so sodelovali. Upoštevali smo ustrezna pravila o zaupnosti. Beleženje, ravnanje in shranjevanje podatkov, pridobljenih pri izvedbi raziskave, smo opravili v skladu z varstvom podatkov. Shranjeni podatki pa omogočajo točno in pregledno poročanje, razlago in morebitno preverjanje.

Da bomo beležili oz. zapisovali odgovore polstrukturiranega intervjuja, smo udeležence seznanili pred začetkom izvedbe. Udeležence intervjuja smo presenetili s prošnjo, da bi srečanje snemali z video kamero. Razložili smo jim, da bo imela kamera funkcijo avdio posnetka in bo vključena ter položena na sosednjo mizo. Na osnovi utemeljitve, da bi bilo sprotno pisanje odgovorov moteče, saj bi razgovor, ki naj bi potekal v sproščenem vzdušju, prevečkrat prekinili, so se sodelujoči intervjujanci strinjali s snemanjem.

V raziskavi smo upoštevali etična načela in poskušali zagotoviti anonimnost vsem udeležencem, ki so sodelovali v raziskavi, in sicer na ta način, da smo se pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika izognili vprašanjem o spolu, delovni dobi, doseženem nazivu. Pri zapisovanju trditev v raziskavi, ki so jih strokovni delavci izrekli pri izvedbi polstrukturiranega intervjuja, smo z oznakami: U₁, U₂, ... U₈ prav tako poskušali zagotoviti anonimnost. Vendar je popolno anonimnost v primeru naše raziskave težko doseči, najmanj iz naslednjih razlogov:

- težko je skriti identiteto šole, na kateri se je raziskava izvajala,
- izjave nekaterih strokovnih delavcev, ki so sodelovali pri izvedbi skupinskega polstrukturiranega intervjuja, so take, da anonimnosti na ravni šole ni mogoče doseči.

4.4 Rezultati, pridobljeni z anketnim vprašalnikom

Vprašalnik o delovnem zadovoljstvu (priloga 1), ki smo ga uporabili v raziskavi, so razvili v EMAS Business Consultants v Veliki Britaniji, za šolo pa so ga priredili Everard, Morris in Wilson ter je objavljen v knjigi *Effective School Management* (2004).

Z vprašalnikom anketiranci ne ocenjujejo sebe, ampak le ugotavljajo, do katere mere se jim zdi služba taka, da imajo dovolj priložnosti za dosežke, odgovornost itd. Navedene kategorije so tisti dejavniki, ki jih Herzberg imenuje motivatorji. Skupni seštevek odraža relativno težo, ki jo ima

po Herzbergu vsak izmed dejavnikov pri odločanju splošnega delovnega zadovoljstva. Rezultat 3,5 ali več predstavlja splošno zadovoljstvo v službi, rezultat med 2,5 in 3 kaže na to, da je še precej možnosti za to, da delo obogatimo. Skupni rezultat 55 in več kaže na popolno zadovoljstvo. Tudi rezultat med 45 in 55 ni razlog za zaskrbljenost (Everard, Morris in Wilson 2004, 409).

Anketni vprašalnik sestavlja 16 vprašanj. Vsako vprašanje ponuja anketirancu 6 različnih odgovorov, na osnovi katerih izraža svoja videnja in občutenja, ki jih doživlja na delovnem mestu. Anketiranci so lahko obkrožili številko (0, 1, 2, 3, 4, ali 5) pod trditvijo, ki je najbližja njihovemu mnenju. Posamezna številka izraža njihovo strinjanje na lestvici, kjer številka 0 (nič) označuje stanje, ki ni zaželeno, in prehaja do števila 5 (pet), ki označuje tisto najbolj želeno stanje, za katerega si prizadevamo. Pri posameznem vprašanju so obkrožili samo eno številko. Vsak anketiranec bi lahko zbral najmanjše možno število točk, in sicer 0 (nič), če bi pri vseh vprašanjih obkrožil odgovor z nič točkami, oz. maksimalno število 80 točk (osemdeset), če bi pri vsakem vprašanju izbral odgovor s 5 točkami.

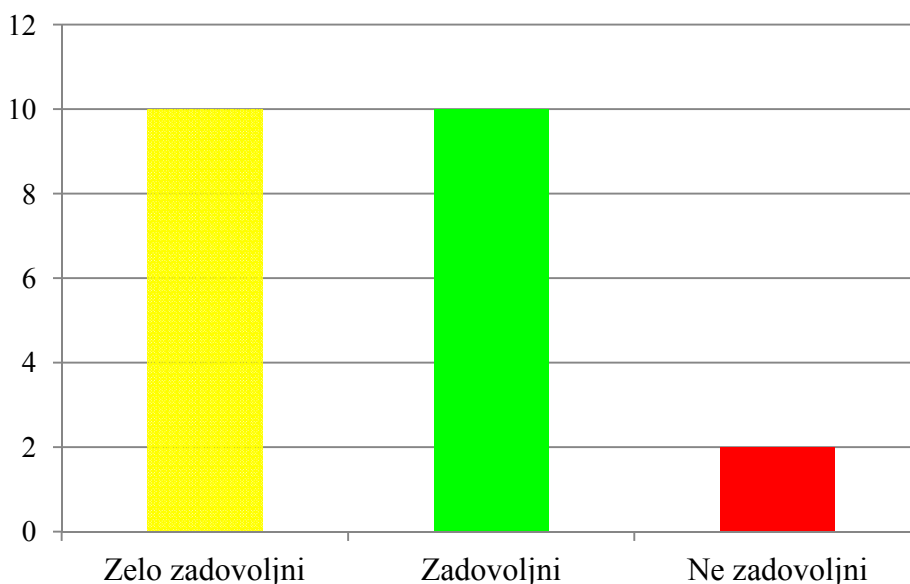
Na osnovi rešenega vprašalnika in zapisa v preglednici (priloga 2) so s svojim delom najbolj zadovoljni 15., 16. in 18. anketiranec, saj so dosegli vrednosti 67, 65 in 63 točk od 80 možnih. Najslabši rezultat pa sta dosegla 1. in 22. anketiranec. Razbere se tudi, da so v povprečju vsi anketiranci dosegli rezultat okrog 54 točk, kar ni razlog za zaskrbljenost.

Skupni seštevki posameznega anketiranca (priloga 2) kažejo, da je 10 strokovnih delavcev šole zbralo skupno od 45 do 55 točk. Avtorji anketnega vprašalnika navajajo, da pri tem rezultatu ni razloga za zaskrbljenost, saj so zaposleni z delom, ki ga opravljajo, zadovoljni. Enako število anketirancev, torej 10, je zbralo 55 ali več točk. Za te avtorji trdijo, da so z delom zelo zadovoljni. Dva strokovna delavca sta nezadovoljna z delom, ki ga opravljata, saj sta zbrala manj kot 45 točk, in sicer 40 in 42. V preglednici 1 je prikazana frekvenčna porazdelitev odgovorov pri vseh 16 vprašanjih za 22 anketirancev. Iz preglednice 1 se kot zanimivost pokažejo frekvenčne porazdelitve odgovorov pri 4., 5., 14. in 15. vprašanju. Pri vseh štirih omenjenih vprašanjih so odgovori strnjeni med 3 najboljše in najvišje vrednosti šeststopenjske lestvice, saj so vsi anketiranci obkrožili odgovor z vrednostjo 3, 4 ali 5. To pomeni, da anketiranci ocenjujejo, da je stanje na tem področju dobro. Anketiranci pri teh vprašanjih sporočajo, da zelo redko ali nikoli ne pomislijo, da je njihovo delo nepotrebno oz. da lahko skoraj vedno odločajo o tem kako ga bodo opravili. Prav tako se jim zdi, da opravljajo zanimivo delo in da nikoli oz. skoraj nikoli ne pomislijo na to, da bi dali odpoved pogodbe o zaposlitvi. Podobna strnjenost odgovorov na 3 sosednje vrednosti šeststopenjske lestvice je pri 2., 10. in 13. vprašanju. Pri omenjenih treh vprašanjih imajo odgovori vrednost 2, 3 ali 4. Anketiranci dokaj enotno sporočajo, da je v šoli kar precej nalog, ki se jim zdijo nepomembne ali celo nepotrebne.

Preglednica 1: Frekvenčna porazdelitev odgovorov anketnega vprašalnika pri vseh 22 anketirancih

Vprašanje	f(0)	%	f(1)	%	f(2)	%	f(3)	%	f(4)	%	f(5)	%
1. Pomislite na posebnosti vašega dela. Kako pogosto čutite, da v službi ne morete izraziti vseh svojih sposobnosti?			1	4,55	9	40,91	7	31,82	5	22,73		
2. Koliko je takih nalog, za katere menite, da so relativno nepomembne ali celo nepotrebne?			7	31,82	7	31,82	8	36,36				
3. Koliko imate po vašem mnenju v službi takih priložnosti, ko lahko prispevate zares nekaj dragocenega?	1	4,55			9	40,91	11	50,00				
4. Kako pogosto mislite, da je vaše delo nepotrebno?					2	9,09	10	45,45	10	45,45		
5. Koliko lahko sami odločate o tem, kako boste opravili svoje delo?					4	18,18	15	68,18	3	13,64		
6. Kolikokrat se vam je že zdelo, da bi lahko dosegli več, če bi bili bolj svobodni pri doseganju zastavljenih ciljev?			3	13,64	7	31,82	8	36,36	4	18,18		
7. Kolikokrat ste že dobili kakršno koli priznanje za svoje dosežke?	3	13,64	2	9,09	5	22,73	8	36,36	2	9,09	2	9,09
8. Kako pogosto se vam v službi ponuja priložnost za samopotrjevanje?			4	18,18	13	59,09	4	18,18	1	4,55		
9. Ali se vam zdi, da se pri svojem delu lahko še česa naučite?			4	18,18	6	27,27	9	40,91	3	13,64		
10. Kaj pa šola kot celota – se lahko kaj naučite iz nje?			1	4,55	3	13,64	18	81,82				
11. Če zanemarimo različne kazalce – kako pogosto sami začutite, da ste bili zares uspešni?			1	4,55	3	13,64	13	59,09	5	22,73		
12. Ali vam ravnatelj pove, kako dobro delate?			2	9,09	12	54,55	5	22,73	3	13,64		
13. Ali pri svojem delu lahko uvajate čisto svoje zamisli?			1	4,55	13	59,09	8	36,36				
14. Kako pogosto se vam zdi, da opravljate zanimivo delo?					5	22,73	14	63,64	3	13,64		
15. Se vam glede na svoje dosedanje izkušnje kdaj zgodi, da bi najraje dali odpoved?					5	22,73	7	31,82	10	45,45		
16. Se vam zdi, da vam delo ponuja kakšno priložnost za napredovanje?			1	4,55	7	31,82	12	54,55	2	9,09		

Iz preglednice 1 se tudi razbere, da je največja razpršenost odgovorov pri 7. vprašanju, kjer imajo odgovori vse vrednosti od 0 (nič) do 5 (pet). Anketiranci pri omenjenem vprašanju sporočajo, kako pogosto dobijo priznanje za svoje dosežke. Nekateri ocenjujejo, da za uspehe in dosežke pri svojem delu skoraj vedno dobijo priznanje, drugi pa menijo, da takšnega priznanja ne dobijo skoraj nikoli.



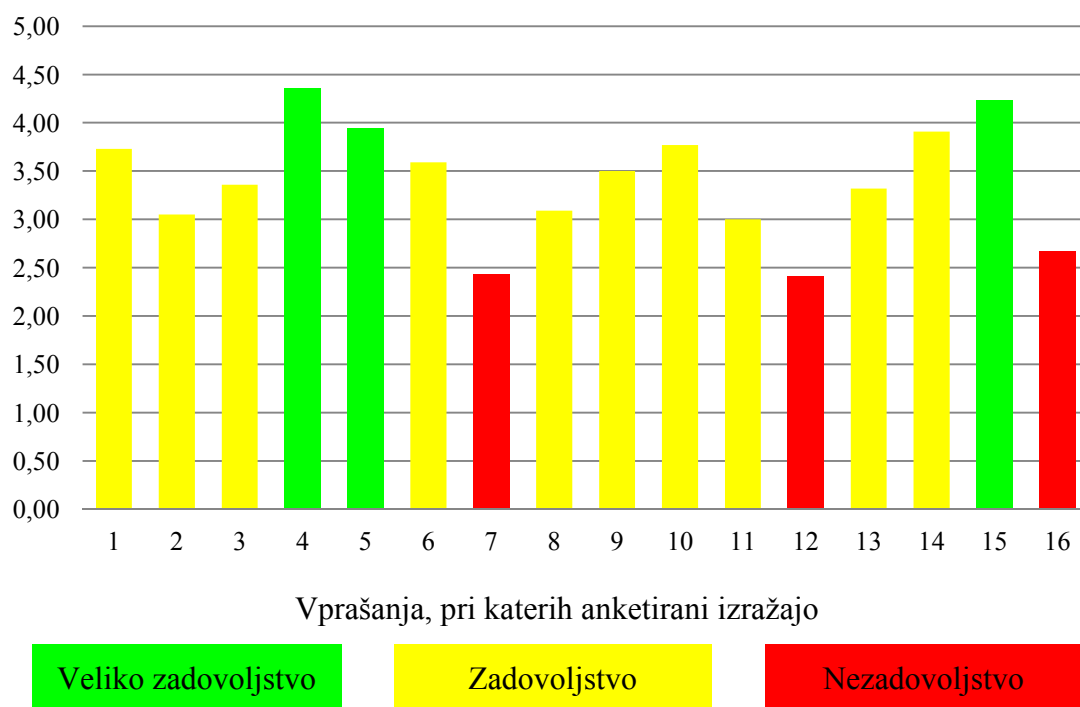
Slika 6: Prikaz zelo zadovoljnih, zadovoljnih in nezadovoljnih strokovnih delavcev šole

Iz slike 6 je razvidno, da je na šoli z delom skupaj zadovoljnih 20 ali 90,9 % strokovnih delavcev. Dva ali 9,1 % sta splošno nezadovoljna s svojim delom, ki ga opravljata. Iz preglednice 2 in slike 7 na naslednji strani je razvidno, da strokovni delavci največje zadovoljstvo dosegajo pri 4. vprašanju (Kako pogosto mislite, da je vaše delo nepotrebno?), 5. vprašanju (Koliko lahko sami odločate o tem, kako boste opravili svoje delo?) in 15. vprašanju (Se vam glede na svoje dosedanje izkušnje kdaj zgodi, da bi najraje dali odpoved?), saj nikoli oz. skoraj nikoli ne menijo, da je njihovo delo nepotrebno, prav tako nikoli oz. zelo redko pomislijo, da bi dali odpoved. Zelo zadovoljni so tudi zaradi tega, ker lahko sami velikokrat odločajo o tem, kako bodo opravili svoje delo.

Iz preglednice 2 je razvidno, da strokovni delavci šole izražajo največje nezadovoljstvo pri 7., 12. in 16. vprašanju. Pri 7. vprašanju (Kolikokrat ste že dobili kakršno koli priznanje za svoje dosežke?) je vseh 22 anketirancev v povprečju doseglo rezultat 2,45. To pomeni, da so nezadovoljni predvsem zato, ker za svoje dosežke v povprečju ne dobijo priznanja prav pogosto. Pri 12. vprašanju (Ali vam ravnatelj pove, kako dobro delate?) je povprečje točk pri vseh anketirancih še nekoliko manjše, in sicer 2,41. Anketiranci menijo, da jim ravnatelj le včasih pove, kako dobro delajo. Prav tako so nezadovoljni s tem, da jim trenutno delo ne ponuja veliko priložnosti za napredovanje, saj je povprečje točk pri vseh anketirancih pri 16. vprašanju (Se vam zdi, da vam delo ponuja kakšno priložnost za napredovanje?) le 2,68.

Preglednica 2: Osnovni statistični podatki za posamezno vprašanje za vse anketirance

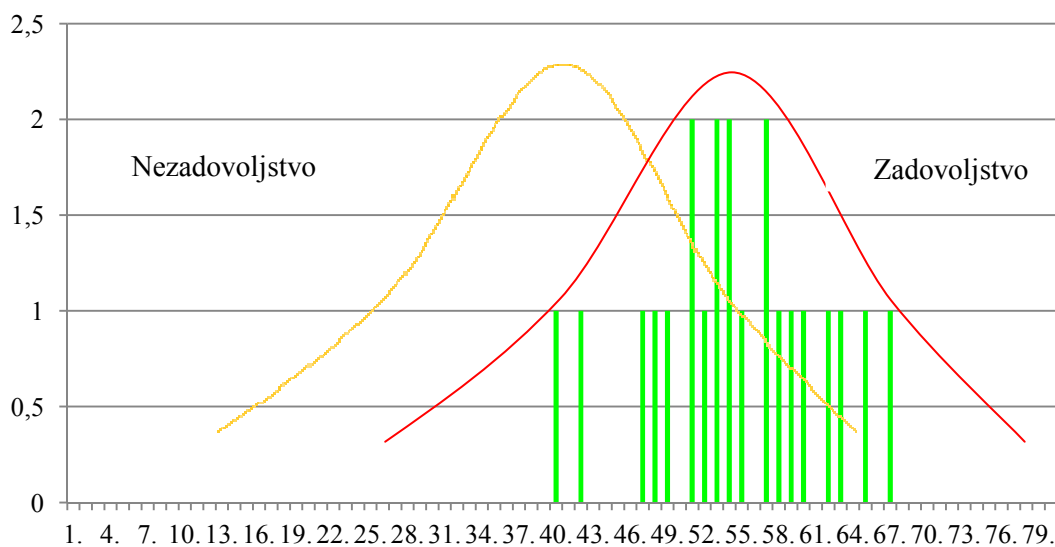
Št. vprašanja	Mediana	Modus	Aritmetična sredina	Varianca	Standardni odklon
1.	4	3	3,73	0,78	0,86
2.	3	4	3,05	0,71	0,82
3.	3,5	4	3,36	0,62	0,77
4.	4	5	4,36	0,43	0,64
5.	4	4	3,95	0,33	0,56
6.	4	4	3,59	0,92	0,94
7.	3	3	2,45	2,07	1,41
8.	3	3	3,09	0,56	0,73
9.	4	4	3,50	0,93	0,94
10.	4	4	3,77	0,28	0,52
11.	3	3	3,00	0,57	0,74
12.	2	2	2,41	0,73	0,83
13.	3	3	3,32	0,32	0,55
14.	4	4	3,91	0,37	0,60
15.	4	5	4,23	0,66	0,79
16.	3	3	2,68	0,51	0,70



Slika 7: Prikaz stanja zadovoljstva pri posameznem vprašanju

Osnovna statistična analiza anketnega vprašalnika je prikazana v preglednici 2. V preglednici so vrednosti mediane, modusa in aritmetične sredine za posamezna vprašanja anketnega vprašalnika. Varianca je najpomembnejša mera variabilnosti in kaže odstopanja posameznih vrednosti spremenljivke od aritmetične sredine. Standardni odklon pa je podatek, ki pove, za koliko se vrednosti posameznih spremenljivk preučevanega vzorca povprečno razlikujejo od povprečne vrednosti. Največji standardni odklon je pri 7. vprašanju. Tudi standardni odklon potrjuje, da so podatki zbrani pri tem vprašanju najbolj razpršeni.

Histogram na sliki 7 prikazuje aritmetične sredine ali povprečja vseh 22 anketirancev pri vseh 16 zastavljenih vprašanjih. Tudi iz te slike se razbere, da so anketiranci najvišjo vrednost dosegli pri 4., 5. in 15. vprašanju, najnižjo pa pri 7., 12. in 16.



Slika 8: Prikaz delovnega zadovoljstva posameznega anketiranca na skupnem grafu

Iz slike 8 se razbere, da je stanje splošnega zadovoljstva strokovnih delavcev z delom pomaknjeno v desno, to pomeni, da so z delom, ki ga opravljajo, zadovoljni.

Posamezna vprašanja anketnega vprašalnika so Everard, Morris in Wilson (2004, 39) združili v naslednje kategorije:

- uspešnost – USP (1., 3., 11. in 13. vprašanje),
- odgovornost – ODG (5. in 6. vprašanje),
- priznanje – PRIZ (7., 8. in 12. vprašanje),
- napredovanje – NAP (16. vprašanje),
- zanimivost – ZAN (2., 4., 14. in 15. vprašanje),
- osebna rast – OS. R. (9. in 10. vprašanje).

Preglednica 3: Prikaz kategorij delovnega zadovoljstva po posameznih anketirancih

Anketiranec	Kategorije delovnega zadovoljstva					
	USP	ODG	PRIZ	NAP	ZAN	OS. R.
1.	3,25	2,50	1,00	2,00	3,75	2,00
2.	3,50	3,00	1,67	2,00	4,50	4,50
3.	3,50	3,50	2,33	3,00	4,25	3,50
4.	3,50	3,00	2,67	3,00	4,50	4,00
5.	3,25	3,50	2,67	3,00	3,75	4,00
6.	3,25	3,00	2,67	3,00	4,25	3,00
7.	3,25	3,50	3,00	3,00	3,50	3,50
8.	3,25	4,50	2,67	4,00	3,75	4,00
9.	3,75	4,50	2,33	4,00	4,00	4,00
10.	3,00	4,00	2,67	2,00	3,50	2,50
11.	4,00	4,50	3,00	3,00	4,00	3,50
12.	3,50	4,00	3,67	3,00	4,25	4,50
13.	3,00	3,50	2,00	2,00	4,00	4,00
14.	3,25	3,50	2,67	3,00	4,00	2,50
15.	4,25	4,50	4,33	3,00	4,25	4,00
16.	4,00	4,50	4,00	3,00	4,25	4,00
17.	3,75	4,50	3,33	3,00	3,50	3,50
18.	3,75	4,00	4,33	3,00	3,75	4,50
19.	3,00	4,00	2,00	1,00	3,50	3,50
20.	2,50	3,50	2,33	2,00	3,25	4,00
21.	3,25	4,50	1,67	2,00	3,75	3,50
22.	2,00	3,00	1,33	2,00	3,25	3,50

Iz preglednice 3 se razbere, da vsi anketiranci ocenjujejo, da je njihovo delo zanimivo (ZAN), saj sporočajo, da opravljajo zelo malo takih nalog, ki bi se jim zdele nepomembne ali celo nepotrebne. Nikoli ali skoraj nikoli ne mislijo, da bi bilo delo, ki ga opravljajo, nepotrebno. Zelo pogosto se jim zdi, da opravljajo zanimivo delo. Tudi na to, da bi dali odpoved, ne pomislijo nikoli ali pa zelo redko.

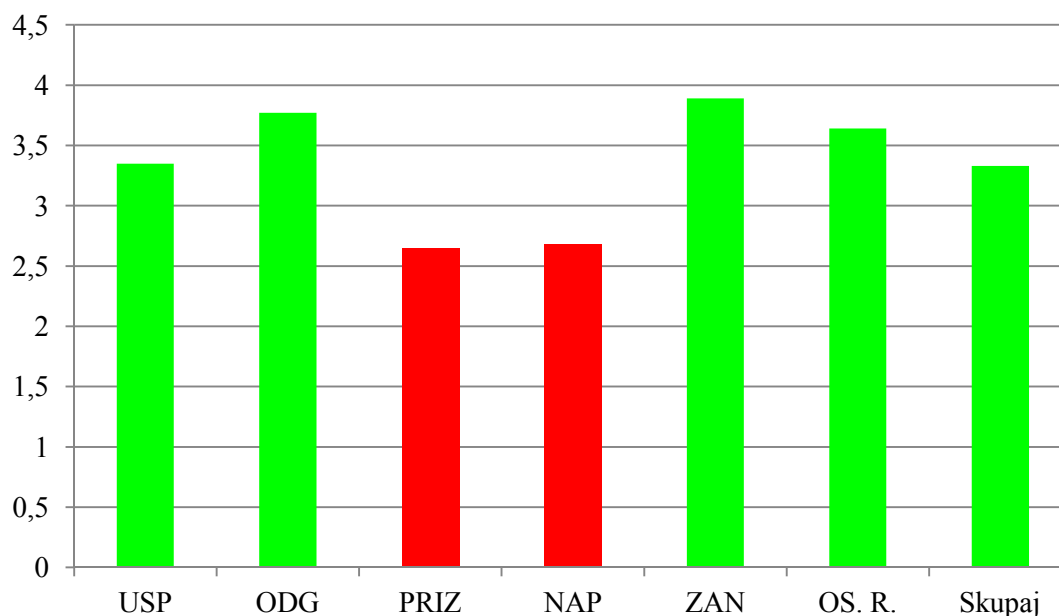
V preglednici 3 so sivo označena tista polja, ki predstavljajo posamezne motivatorje pri anketirancih, kjer je vrednost manj kot 3. Avtorji namreč navajajo, da je na teh področjih še veliko možnosti, da delo obogatimo. Skupno je označenih 29 polj od 132. Med označenimi polji je 5 takih, kjer je vrednost posameznega motivatorja manj kot 2. Kot zanimivost pa je iz preglednice možno prešteti, da ima 70 motivatorjev od skupno 132 vrednost 3,5 ali več. Omenjena vrednost odraža relativno težo, ki jo ima po Herzbergu vsak izmed dejavnikov pri odločanju splošnega delovnega zadovoljstva. Avtorji so zapisali, da rezultat 3,5 ali več predstavlja splošno zadovoljstvo v službi.

Pri nadaljnjem proučevanju zbranih podatkov nas je zanimalo, kako je s posameznimi kategorijami delovnega zadovoljstva pri posameznem strokovnem delavcu šole, ki je sodeloval v anketi. V preglednici 3 na so zapisane vrednosti posameznih motivatorjev za vsakega anketiranca. Skupaj je zapisanih 132 vrednosti motivatorjev, in sicer za vsakega anketiranca po šest.

Nad rezultati, prikazanimi v omenjeni preglednici, smo bili začudeni, ker preprosto nismo pričakovali, da bo kar 15 strokovnih delavcev ali 68,2 odstotka pri kategoriji priznanje (PRIZ) takih, ki imajo občutek, da ne dobijo priznanja za svoje dosežke, da nimajo priložnosti za samopotrjevanje in da jim ravnatelj premalokrat pove, kako dobro delajo. Prav tako je iz preglednice razvidno, da pri kategoriji napredovanje (NAP) stanje prav tako ni spodbudno, saj je 8 strokovnih delavcev ali 36,4 odstotka takih, ki imajo občutek, da jim delo ne ponuja ravno veliko priložnosti za napredovanje.

Preglednica 3 tudi razkriva, da 2 strokovna delavca ne doživljata uspeha pri opravljanju svojega dela. Ta delavca spadata v skupino treh najmanj zadovoljnih z delom. Prav tako se razbere, da imajo trije strokovni delavci šole občutek, da imajo malo možnosti za osebno rast.

Kot zanimivost se je v preglednici pokazalo, da imajo skupaj 4 anketiranci, in sicer pod št. 1, 20 in 22, ti so tudi najmanj zadovoljni z opravljanjem svojega dela, in tudi anketiranec pod št. 10, po najmanj 3 kategorije, kjer bi bilo treba motivatorje izboljšati oz. bo treba delo obogatiti.



Slika 9: Povprečne vrednosti motivatorjev

Na sliki 9 in v preglednici 4 so prikazane povprečne vrednosti kategorij. Naštete kategorije so motivatorji Herzbergove dvofaktorske teorije, ki zaposlene pripeljejo do visokega delovnega zadovoljstva, če so pri opravljanju dela prisotni oz. če jih zaposleni pri delu zaznavajo. Kategorije odgovornost (ODG), zanimivost (ZAN) in osebna rast (OS. R.) imajo rezultat več kot 3,5 točk. Glede na razlago avtorjev vprašalnika to pomeni, da so strokovni delavci šole pri teh treh kategorijah zadovoljni s službo oz. z delom, ki ga opravljajo.

Skupni povprečni rezultat raziskave 22 anketirancev pri vseh šestih kategorijah ima vrednost 3,33. To je v povprečju dober rezultat, saj avtorji navajajo, da rezultat med 2,5 in 3 kaže na to, da je delo mogoče in hkrati treba obogatiti, da bo zadovoljstvo strokovnih delavcev šole večje. Iz preglednice 4 in slike 9 se tudi razbere, da ima kategorija priznanje (PRIZ) vrednost 2,65 in kategorija napredovanje (NAP) vrednost 2,68. Zapisana rezultata kažeta, da bo pri teh dveh kategorijah treba stanje izboljšati, torej delo obogatiti.

Preglednica 4: Osnovna statistična analiza motivatorjev pri vseh 22 anketirancih

Motivatorji	Mediana	Modus	Aritmetična sredina	Varianca	Standardni odklon
UPS	3,25	3,25	3,35	0,25	0,49
ODG	3,75	4,5	3,77	0,40	0,62
PRIZ	2,67	2,67	2,65	0,80	0,87
NAP	3,00	3	2,68	0,51	0,70
ZAN	3,88	3,75	3,89	0,14	0,37
OS.R:	3,75	4	3,64	0,43	0,64

V preglednici 4 je prikazana osnovna statistična analiza motivatorjev. Vrednosti mediane, modusa in aritmetične sredine so pri motivatorjih PRIZ in NAP najnižje, je razvidno iz preglednice, prav tako pa se razbere, da sta varianca in standardni odklon pri omenjenih kategorijah največja.

4.5 Rezultati, pridobljeni pri proučevanju dokumentov

Koren (2007, 99) poudarja, da mora ravnatelj ustvariti razmere, ki omogočajo, da bosta učenje in poučevanje čim kakovostnejša. Na delovno zadovoljstvo vpliva več dejavnikov, navaja Ololube (2006), ki med dejavnike uvrščata tudi kakovost delovnega okolja in stopnjo osebne izpolnitve na delovnem mestu. Osebna rast je ena izmed pomembnejših kategorij pri doseganju delovnega zadovoljstva, ki posledično ugodno učinkuje še na več drugih kategorij, še posebno na kategoriji uspešnost in odgovornost pri delu. Herzberg (1966) je med dejavnike vsebine dela, ki zagotavljajo zadovoljstvo, kot enega izmed najpomembnejših uvrstil osebno rast, ki predstavlja priložnost za učenje in zorenje.

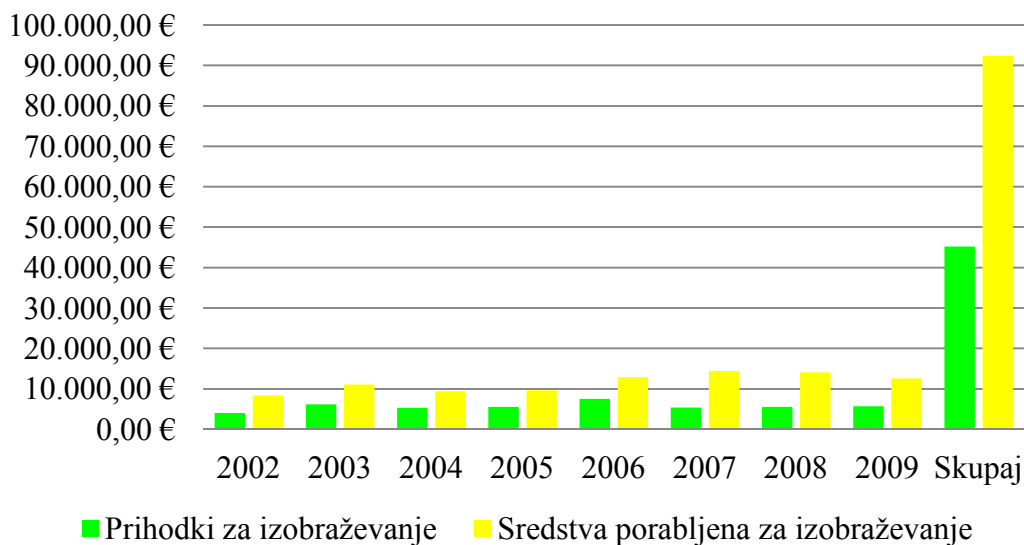
4.5.1 Pridobljena in porabljena sredstva za izobraževanje

Na temelju teoretičnih izhodišč različnih avtorjev (Brajša 1995, Fullan in Hargreaves 2000, Marentič-Požarnik 2003, Everard, Morris in Wilson 2004, Koren 2007, Ololube 2006), ki poudarjajo, da je osebna rast strokovnih delavcev šole eden od ključnih dejavnikov delovnega zadovoljstva, smo se odločili, da analiziramo zaključna finančna poročila šole, in sicer področje strokovnega izobraževanja strokovnih delavcev. Preglednica 6 in slika 10 prikazujeta sredstva, ki jih je šola prejela in porabila za izobraževanje v 8 letih.

Iz preglednice 5 se razbere, da je v obdobju od leta 2002 do vključno leta 2009 šola prejela za izobraževanje skupno 45.196,67 EUR. V enakem obdobju je namenila za izobraževanje oz. strokovno rast 92.404,36 EUR. Slika 10 kaže, da je šola v povprečju za izobraževanje strokovnih delavcev vsako leto porabila dvakrat več sredstev, kot jih je prejela v ta namen. Zakaj je temu tako? V omenjenem obdobju se je na osnovnošolskem področju uvedla devetletka. MŠŠ je v katalogih programov nadaljnjega usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju razpisovalo mnoge seminarje s področja novosti, ki jih je prinesla uvedba devetletke, in sicer: pisno ocenjevanje znanja v I. triadi, v prvem razredu delo učiteljice in vzgojiteljice v tandemu, nivojski pouk, timsko delo, procesni pristop pri izvajanju pouka. Posebna pozornost se je začela posvečati učencem s posebnimi potrebami, prav tako nadarjenim učencem. Šola se je v tem obdobju posluževala izobraževanj v obliki tematskih konferenc in svetovalnih storitev, ki so jih izvajali predstavniki ZRSS. Veliko pozornosti so namenjali uporabi IKT, saj so šole preko raznih razpisov MŠŠ prejemale računalniško opremo in se povezale s svetovnim spletom. Na osnovi sodobne IKT v zadnjem obdobju učitelji potrebujejo tudi znanje za obvladovanje raznolikih, zlasti interaktivnih učnih metod, piše Marentič-Požarnik (2003, 183) in nadaljuje, da morajo učitelji pridobiti tudi nova znanja s področja komuniciranja z učenci in področja načinov miselnega in čustvenega aktiviranja, motiviranja, discipliniranja, vzpostavljanja sodelovalnih odnosov ...

Preglednica 5: Prejeta in porabljena sredstva za izobraževanje

Koledarsko leto	Prihodki za izobraževanje	Sredstva porabljena za izobraževanje
2002	4.022,22 EUR	8.348,03 EUR
2003	6.170,67 EUR	11.094,46 EUR
2004	5.326,06 EUR	9.392,46 EUR
2005	5.565,21 EUR	9.667,35 EUR
2006	7.542,40 EUR	12.888,09 EUR
2007	5.344,06 EUR	14.406,42 EUR
2008	5.507,41 EUR	14.063,21 EUR
2009	5.718,64 EUR	12.544,34 EUR
Skupaj	45.196,67 EUR	92.404,36 EUR



Slika 10: Prejeta in porabljena sredstva za izobraževanje

Šola je v zadnjem obdobju pri izobraževanju strokovnih delavcev veliko sodelovala s Šolo za ravnatelje, saj je bil učiteljski zbor v šolskem letu:

- 2002/03 vključen v Mreže učečih se šol 1,
- 2003/04 vključen v Mreže učečih se šol 2 – strategije za zmanjševanje nasilja,
- 2004/05 vključen v Mreže učečih se šol 2 – celostni pristop k državljski vzgoji,
- 2006/07 vključen v Mreže učečih se šol 2 – bralna pismenost,
- 2007/08 vključen v Mreže učečih se šol 2 – izboljšave na področju IKT,
- 2008/09 vključen v Mreže učečih se šol 2 – sodelovanje s starši.

Iz zapsanega je moč sklepati, da je bil velik del sredstev za izobraževanje namenjen tudi za priložnosti, kot izobraževanje poimenujeta Fullan in Hargreaves (2000, 112), da so se in da se bodo učitelji lahko učili drug od drugega, se opazovali in povezovali v mreže. Na osnovi osebne rasti piše Ololube (2006), se posameznik počuti uspešnega, saj pridobi profesionalno znanje, spretnosti in kompetence. To pomeni, da posameznik zaupa – verjame vase in v delo, ki ga opravlja, saj obvlada izzive delovnih nalog.

Na osnovi pregledane dokumentacije ugotavljamo, da se strokovni delavci šole veliko izobražujejo, torej jim je omogočena osebna rast. Seminarje, ki so pomembni za vse zaposlene, izvedejo kar v šoli. Prav tako je omogočeno, da se strokovni delavci šole udeležijo vsaj enega izobraževanja v šolskem letu, ki ga izberejo sami. S spodbujanjem in z omogočanjem, da se strokovni delavci šole udeležujejo seminarjev, šola sledi ugotovitvam Brajše (1995, 64), ki je zapisal, da ni dovolj, da učiteljem med drugim zagotovimo ugodne delovne pogoje, sodobno tehnologijo, ampak jim je treba omogočiti tudi razvoj.

4.5.2 Pridobljena in porabljena sredstva za nakup učil in učnih pripomočkov

Nezadovoljstvo z delom ima pomembno vlogo pri Herzbergovi teorije motivacije. Owens (1995, 56) navaja, da ljudje nezadovoljstvo povezujejo z zunanjimi dejavniki, kot so npr. slabi delovni pogoji. Nezadovoljstvo torej pripisujejo značilnostim organizacije. Delovne pogoje je Herzberg (1966) uvrstil med t. i. higienike, ki zmanjšujejo zadovoljstvo z delom. Michaelowa (2002) in nekateri avtorji dejavnike delovnega okolja (dobri delovni pogoji) uvrščajo med motivatorje, ki vplivajo na delovno zadovoljstvo učiteljev. Med nje prinaštevajo: opremljenost šole in učilnic, velikost učilnic, dostopnost do virov, računalnikov. Mullins (2007, 277) prav tako piše, da na stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu vplivajo tudi organizacijski dejavniki, kot sta tehnologija in delovni pogoji. Evans (2009, 5) povezuje delovno zadovoljstvo s t. i. teorijo bližine. Gre za posameznikovo oceno vseh okoliščin, ki vplivajo na delovno mesto. Bolj kot zaposleni smatrajo, da je njihovo delovno mesto bližje idealnemu, večje je njihovo zadovoljstvo.

Pri nadaljnjem raziskovanju stanja delovnega zadovoljstva na šoli nas je zanimalo, kakšno je stanje organizacijskih dejavnikov, in sicer opremljenosti delovnih mest strokovnih delavcev, zato smo se lotili analize zaključnih finančnih poročil zadnjih let, in sicer področja prejetih in porabljenih sredstev za nova učila in učne pripomočke. Za ravnatelje je priporočljivo, da se zavedajo, kot pišejo Kapun, Kešina in Čagran (2009, 143), da je le z delovno situacijo zadovoljen učitelj lahko dober učitelj.

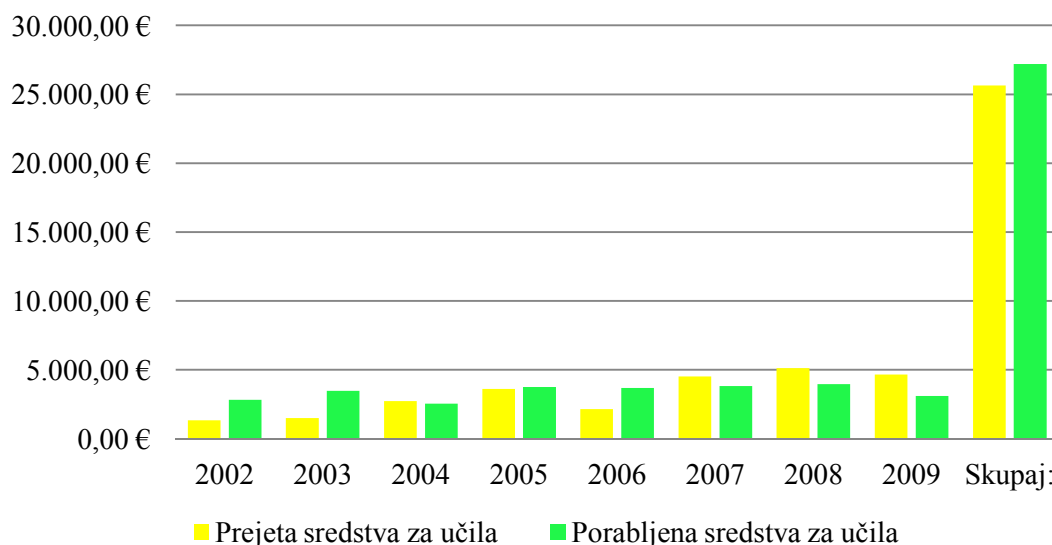
K dobrim oz. ustreznim delovnim pogojem za delo strokovnih delavcev šole spadajo tudi učila in učni pripomočki. Preglednica 6 in slika 11 na naslednji strani prikazujeta prejeta in porabljena sredstva za nakup novih učil in učnih pripomočkov v 8 letih.

Preglednica 6: Prejeta in porabljena sredstva za nakup učil in učnih pripomočkov

Koledarsko leto	Prejeta sredstva za učila	Porabljena sredstva za učila
2002	1.344,95 EUR	2.822,27 EUR
2003	1.509,35 EUR	3.481,67 EUR
2004	2.726,14 EUR	2.539,99 EUR
2005	3.624,93 EUR	3.762,85 EUR
2006	2.150,69 EUR	3.690,30 EUR
2007	4.520,47 EUR	3.831,88 EUR
2008	5.114,71 EUR	3.965,93 EUR
2009	4.649,77 EUR	3.098,31 EUR
Skupaj	25.641,01 EUR	27.193,20 EUR

Šola je v omenjenem obdobju za ta namen prejela 25.641,01 EUR sredstev, porabila pa jih je nekaj več, in sicer 27.193,20 EUR. Iz slike 12 je razvidno, da v zadnjih treh letih šola porabi

za nakup učil in učnih pripomočkov manj denarja, kot ga prejme. Preostanek oz. višek sredstev se namenja drugim postavkam, ena izmed njih je postavka za izobraževanje.



Slika 11: Prejeta in porabljena sredstva za nakup učil in učnih pripomočkov

Možina (1994) navaja, da morajo managerji ustvariti tako delovno okolje, s katerim se bodo zaposleni identificirali in bodo z njim zadovoljni ter tako pripomogli k uspešnosti organizacije. Ključno je, da vodje zagotavljajo nujne pogoje za uspešno učenje učiteljev in urejeno okolje, ki je bistveno za zadovoljstvo vseh vpletenih (Diaz-Maggioli 2004, 153).

4.5.3 Pridobljena in porabljena sredstva šolskega sklada

V Uradnem listu RS, št. 12/1996, je objavljen Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja, ki v 135. členu določa, da šola lahko ustanovi šolski sklad. V šolskem letu 2000/01 so na šoli ustanovili šolski sklad. Z Zakonom o spremembah in dopolnitvah Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI-G), ki je objavljen v Uradnem listu RS, št. 36/2008, pa je določeno, da šola mora imeti ustanovljen šolski sklad. Sklad je šola pred desetimi leti ustanovila za:

- pridobivanje sredstev iz prispevkov domačih in tujih fizičnih in pravnih oseb, donacij,
- zapuščine in iz druge vire,
- financiranje dejavnosti posameznega razreda ali oddelka, ki niso sestavina izobraževalnega programa oz. se ne financirajo iz javnih sredstev,
- nakup nadstandardne opreme,
- zagotavljanje sredstev za spodbujanje razvojne in raziskovalne dejavnosti učencev,
- pomoč socialno šibkim otrokom, učencem.

Šolski sklad ima upravni odbor s predsednikom in šestimi člani. Člane odbora imenuje svet staršev. Upravni odbor sestavljajo:

- trije predstavniki šole, ki jih predlaga svet šole in
- štirje predstavniki staršev, ki jih je predlagal in potrdil svet staršev.

V šolski sklad se stekajo sredstva staršev donatorjev in sredstva sponzorjev, ki imajo v šolskem glasilu Šolarček svoje sponzorske oglase. Šolarček izide zadnji šolski dan v mesecu, letno izide 10 števil. Julija in avgusta – med poletnimi počitnicami Šolarček ne izhaja. Novembra 2009 je izšla 100. številka. Glasilo brezplačno prejmejo vse družine, ki imajo otroke v šoli ali vrtcu, prav tako pa ga prejmejo vsi sponzorji.

Vse dobre in uspešne stvari, ki se jih ljudje lotevamo, so plod načrtovanja in dosledne izpeljave načrtovanih dejavnosti in aktivnosti. V primeru šolskega glasila Šolarček ni nič drugače. V šolskem letu 2000/01, ko so prvič k sodelovanju povabili sponzorje, je bilo potrebnega veliko truda in časa, da so sponzorjem predstavili idejo in namen šolskega sklada. Po dobrem odzivu je bilo delo v naslednjem letu že precej lažje, saj se je velika večina sponzorjev iz prejšnjega leta odločila za ponovno sodelovanje. V letu 2001/02 so k sodelovanju prvič z dopisom povabili starše, zato so se tudi sredstva za nakup novih učil in pripomočkov precej povečala.

V dopisu, ki ga prejmejo starši, je poudarjeno, da je odločitev staršev o sodelovanju v šolskem skladu prostovoljna in da prispevajo v okviru zmožnosti. Podatki o tem, kdo prispeva in koliko ter kdo ne, so tajni.

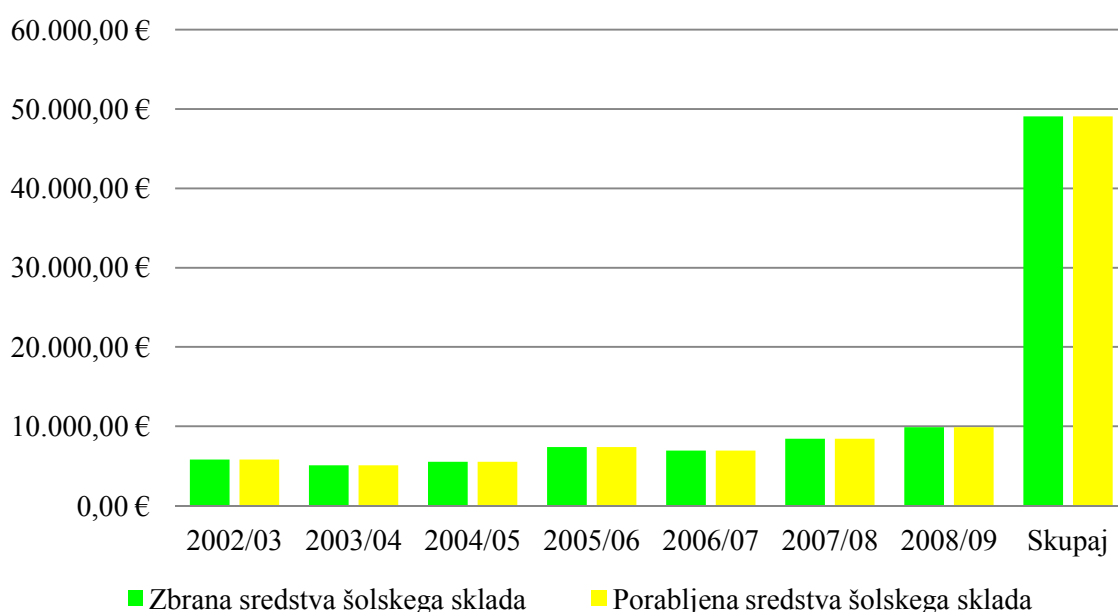
Po svojih zmožnostih se lahko odločijo, da prispevajo v šolski sklad v 1, 2 ali 10 obrokih. Sredstva, ki jih namenijo v šolski sklad, jim enostavno prištejejo k položnici za prehrano. Od staršev, ki imajo otroke v več razredih in se odločijo za sodelovanje, pričakujejo, da sodelujejo samo v enem razredu. Od tistih staršev, ki so sponzorji šole, ne pričakujejo sodelovanja še v akciji donatorstva. Prav tako so starše prosili, da, četudi finančno ne zmorejo ali niso pripravljeni sodelovati v šolskem skladu, vrnejo ustrezno izpolnjeno in podpisano pristopno izjavo, saj bodo na ta način v šoli obveščeni, da jim je otrok vabilo k sodelovanju v šolskem skladu sploh pokazal.

V letih, odkar na šoli obstaja šolski sklad, so k sodelovanju pritegnili veliko sponzorjev in staršev donatorjev. Z zbranimi sredstvi so financirali izdajanje šolskega glasila Šolarček. S pridobljenimi sredstvi so lahko skoraj vse učilnice sodobno opremili.

Precej sredstev so namenili za posodobitev računalniške učilnice, ki jo uporabljajo vsi učenci. V zadnjem času namenjajo sredstva za nabavo učil in pripomočkov pri športni vzgoji. Posebno pozornost namenjajo tudi nakupu novih knjig za šolsko knjižnico. Zavedajo se, da so podeželska šola in da morajo imeti v knjižnici zbirko takih knjig, ki jih strokovni delavci zahtevajo za domače branje, BZ itd., saj bi v nasprotnem primeru nekateri učenci imeli malo možnosti, da bi knjigo lahko prebrali.

Preglednica 7: Prejeta in porabljena sredstva šolskega sklada

Šolsko leto	Zbrana sredstva šolskega sklada	Porabljena sredstva šolskega sklada
2002/03	5.798,54 EUR	5.798,54 EUR
2003/04	5.087,15 EUR	5.087,15 EUR
2004/05	5.537,72 EUR	5.537,72 EUR
2005/06	7.377,88 EUR	7.377,88 EUR
2006/07	6.928,41 EUR	6.928,41 EUR
2007/08	8.437,24 EUR	8.437,24 EUR
2008/09	9.889,00 EUR	9.889,00 EUR
Skupaj	49.055,94 EUR	49.055,94 EUR



Slika 12: Prejeta in porabljena sredstva šolskega sklada

V preglednici 7 in na sliki 12 so prikazana pridobljena in porabljena sredstva šolskega sklada v obdobju od šolskega leta 2002/03 do 2008/09 (obdobje sedmih šolskih let) v skupni višini nekaj več kot 49.000,00 EUR. Razvidno je, da je šola v šolskem skladu zbrala in hkrati porabila v enakem obdobju v povprečju skoraj dvakrat več sredstev, kot je prejela namenskih sredstev za nakup učil in učnih pripomočkov od MŠŠ.

V zadnjem času je od raznih podjetij vedno težje pridobiti sponzorska sredstva, vendar se da s partnerskim odnosom in dobrim sodelovanjem narediti marsikaj. Sponzorji in starši donatorji zaupajo v šolski sklad, ker so seznanjeni s poročilom šolskega sklada. Predzadnji šolski dan v šolskem letu šola organizira zaključno prireditve. Po koncu zaključne prireditve so vsi starši in sponzorji povabljeni na razstavo v prostore šole, kjer si ogledajo izdelke učencev, ki so nastali v šolskem letu. V eni izmed učilnic pa razstavijo tudi nove učne pripomočke in učila ter knjige za šolsko knjižnico, ki so jih kupili s sredstvi šolskega sklada. V zadnji 10. številki

šolskega glasila Šolarček v posameznem šolskem letu, ki izide zadnji šolski dan, tj. običajno 24. 6., je navedeno, zakaj so se porabila zbrana sredstva, tako da so o delovanju šolskega sklada obveščeni tudi tisti sponzorji in starši donatorji, ki se prireditve in ogleda razstave ne udeležijo.

Zavedajo se, da obstajajo še druge možnosti za pridobivanje sredstev, vendar se je pokazalo, da je taka oblika šolskega sklada, kot ga imajo na šoli, uspešna, saj so s porabo zbranih sredstev šolsko delo oz. pouk precej spremenili, ga naredili zanimivejšega, aktualnejšega, da motivira učence in strokovne delavce. Če želimo biti uspešni in učinkoviti, moramo vsako delo najprej dobro načrtovati, ga ovrednotiti in spremljati ter nadzirati. Le dobro opravljeno delo ob umnem gospodarjenju nam daje zadovoljstvo, ki je hkrati motivacija za nadaljnje prizadevno delo.

Zaradi sredstev, ki jih šola zbere v šolskem skladu, in prejetih sredstev za učila in učne pripomočke se je šola precej dobro opremila, saj ima računalniško učilnico z 20 računalniki in LCD projektorjem. Enajst drugih učilnic, ki so namenske (naravoslovje, tehnika, zgodovina itd.) in učilnice, ki so namenjene pouku I. in II. triade, je opremljenih s TV, videorekorderjem, DVD predvajalnikom, računalnikom in LCD projektorjem. Šola veliko pozornost v zadnjem obdobju namenja nabavi in uporabi IKT pri pouku. Strokovni delavci šole in učenci so ob zaključku šolskega leta 2008/09 imeli na razpolago 55 računalnikov, od tega 16 prenosnih. Šola je v istem času imela 12 LCD projektorjev, 15 tiskalnikov, 4 fotoaparate in 2 optična čitalnika.

4.5.4 *Uspehi in dosežki učencev*

Motivirani, navdihnjeni in zavzeti zaposleni so razlika med uspehom in neuspehom, med povprečnostjo in nadpovprečnostjo, navajajo številni avtorji (Adizes 1996, Možina 1998, Drucker 2004). Tudi rezultati raziskav Evansove (2001, 2003) kažejo, da imajo prepoznavanje in priznavanje uspehov ter skupna odgovornost za uspešnost šole velik vpliv na zadovoljstvo učiteljev z delom.

Velik pokazatelj uspešnosti učiteljevega dela so uspehi in dosežki učencev, zato nas je zanimalo, kakšno je bilo število vpisanih učencev v obdobju sedmih šolskih let (od 2002/03 do 2008/09) v primerjavi s številom učencev, ki so obiskovali zadnji razred osnovne šole ter kakšne in koliko uspehov so dosegli.

Iz preglednice 8 je razvidno, da je bilo v obdobju, ki smo ga raziskovali, v povprečju vpisanih v šolo 230 učencev in da jih je v povprečju 30 vsako šolsko leto uspešno zaključilo šolanje. V povprečju je bilo 6 učencev takih, ki so obiskovali zadnji razred šole in dosegli odličen uspeh v vseh letih šolanja, to pomeni 20 odstotkov generacije.

Preglednica 8: Odlični učenci v vseh letih šolanja

Šolsko leto	Skupno število učencev na šoli	Število učencev v zadnjem razredu	Število odličnih učencev v vseh letih šolanja
2002/03	231	38	6
2003/04	243	37	9
2004/05	230	30	8
2005/06	224	30	7
2006/07	225	24	1
2007/08	224	28	5
2008/09	231	21	6
Povprečje	230	30	6

Pomemben podatek, ki nakazuje uspešnost dela strokovnih delavcev, so tudi rezultati učencev na NPZ. NPZ je bilo uvedeno z uvedbo devetletke. Zaradi postopnega uvajanja devetletke so ga šole v Sloveniji uvajale različno. V 9. razredu se ga obvezno udeležijo vsi učenci. Ker je šola začela izvajati devetletni program ob frontalni uvedbi, so učenci šole pred šolskim letom 2007/08, na kateri je potekala raziskava, v zaključnem razredu pisali eksterno preverjanje. Običajno so se ga udeležili učno uspešnejši učenci, in sicer tisti, ki so se vpisali na srednje šole z omejitvijo vpisa in potrebovali točke za vpis. Podatki o uspehu na NPZ so reprezentativni, ker zajemajo celotno ali skoraj celotno populacijo učencev, ki zaključuje osnovnošolsko obvezo v posameznem šolskem letu, medtem ko podatki o uspehu na eksterne preverjanju niso taki. Na osnovi zapisane ugotovitve smo se odločili, da v naslednji preglednici prikažemo uspeh učencev šole pri NPZ v zadnjih dveh letih in ga primerjamo z dosežkom vseh učencev na državni ravni.

Preglednica 9: Rezultat pri NPZ

Šolsko leto	Povprečje vseh treh predmetov na šoli (v %)	Povprečje vseh treh predmetov v Republiki Sloveniji (v %)	Razlika
2007/08	53,09	55,56	-2,47
2008/09	60,79	53,30	7,49
		Razlika v povprečju	2,51

V letnih poročilih o izvedbi Nacionalnega preverjanja znanja (2008, 2009) za šolski leti 2007/08 in 2008/09 piše, da sta podravska in pomurska regija tisti med vsemi dvanajstimi, kjer učenci dosegajo najslabše rezultate pri NPZ.

Podatku iz preglednice 9, da so učenci šole v povprečju dosegli 2,51 odstotka boljši uspeh, kot je povprečje na državni ravni v omenjenem obdobju, je treba dodati, da šola spada v podravske regije in da je podeželska. Veliko dejavnikov vpliva na uspešnost učencev na NPZ,

zagotovo pa velja, da dober uspeh učencev pri NPZ pozitivno vpliva na stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev šole.

Osvojena priznanja in uspehi učencev na različnih tekmovanjih so pokazatelj dobrega in uspešnega dela strokovnih delavcev šole, zato nas je zanimalo, kako uspešni so bili učenci v obdobju, ki smo ga proučevali.

Preglednica 10: Osvojena zlata priznanja

Šolsko leto	Število zlatih priznanj na tekmovanjih iz znanja	Število drugih zlatih priznanj na tekmovanjih
2002/03	5	5
2003/04	1	6
2004/05	1	7
2005/06	3	6
2006/07	2	2
2007/08	1	0
2008/09	0	0
Povprečje	1,86	3,71

Šola organizira več različnih šolskih tekmovanj. Na osnovi uspeha na šolskem tekmovanju se lahko učenci udeležijo regijskega in šele nato običajno tekmovanja na državni ravni. V preglednici 10 so najboljši dosežki učencev (zlata priznanja) razdeljeni v dve kategoriji, in sicer na tekmovanja iz znanja, ki potekajo na državni ravni in ga predhodno organizirajo vse šole, ter druga tekmovanja, na katera se šole prijavljajo posamično in imajo regionalni značaj. V proučevanem obdobju so učenci in njihovi mentorji v šolskem letu v povprečju dosegli skoraj 1,9 zlatih priznanj iz znanja in v povprečju 3,7 drugih zlatih priznanj.

Uspešnost učencev in posledično strokovnih delavcev dokazujejo podatki v preglednici Osvojena srebrna priznanja. Iz preglednice 11 se izračuna, da so učenci v proučevanem obdobju pod mentorstvom strokovnih delavcev v šolskem letu v povprečju dosegli skoraj 9,3 srebrnih priznanj na tekmovanjih iz znanja in v povprečju skoraj 0,6 drugih.

Učenci pa dosegajo tudi druge uspehe. Nekaj najpomembnejših v proučevanem obdobju navajamo v nadaljevanju. Pri eksternem preverjanju iz znanja matematike je učenec dosegel 30 točk - vse možne (2002/03). Lutkovni krožek se je uvrstil na medobmočno srečanje lutkovnih skupin (2003/04). Pri eksternem preverjanju iz znanja matematike sta dva učenca dosegla vseh možnih 30 točk (2004/05).

Mladinski pevski zbor se je uvrstil na medobmočno revijo mladinskih pevskih zborov (2005/06). Plesna skupina se je uvrstila na medobmočno srečanje plesnih skupin (2005/06). V finalu posamičnega atletskega prvenstva za OŠ je učenec v teku na 60 m dosegel odlično 4.

mesto (2005/06). V finalu posamičnega atletskega prvenstva za OŠ je učenka v teku na 300 m dosegla odlično 6. mesto (2005/06). Tudi v finalu posamičnega atletskega prvenstva za OŠ je učenka v teku na 300 m dosegla odlično 11. mesto (2006/07). Gledališka skupina šole se je uvrstila na medobmočno revijo gledaliških skupin (2007/08).

Preglednica 11: Osvojena srebrna priznanja

Šolsko leto	Število srebrnih priznanj na tekmovanjih iz znanja	Število drugih srebrnih priznanj na tekmovanjih
2002/03	10	2
2003/04	16	0
2004/05	14	0
2005/06	11	1
2006/07	9	1
2007/08	10	0
2008/09	5	0
Povprečje	9,29	0,57

Herzberg je med dejavnike vsebine dela – motivatorje, ki zagotavljajo zadovoljstvo, uvrstil tudi dosežke, s katerimi merimo priložnosti, ko lahko uporabljamo vse svoje znanje in prispevamo k uspehu (Everard, Morris in Wilson 2004).

Owens (1995, 57) prav tako piše, da zadovoljstvo na delovnem mestu izvira iz dela samega ali natančneje iz dosežkov. Na osnovi doseženih uspehov na tekmovanjih strokovni delavci šole občutijo delovno zadovoljstvo preko dosežkov učencev. Uspehi učencev so tudi uspehi strokovnih delavcev, zato so na uspešne učence strokovni delavci ponosni.

4.6 Rezultati, pridobljeni na osnovi izvedenega intervjuja

Polstrukturiran intervju je bil izveden v četrtek, 4. 2. 2010. Približno dva tedna pred načrtovanim datumom za izvedbo intervjuja smo posamezno in osebno prosili strokovne delavce, ali so se intervjuja pripravljene udeležiti, hkrati smo jim pojasnili, da intervju spada med zastavljene naloge ob zaključku magistrskega študija. Obvestili smo jih, da jim bomo več informacij posredovali preko e-pošte. V sredo, 20. 1. 2010, smo poslali naslednje e-sporočilo: »Spoštovani! V raziskavi ob zaključku magistrskega študija se ukvarjamo z delovnim zadovoljstvom strokovnih delavcev v šoli. V zvezi z raziskavo nameravamo izvesti razgovor v obliki polstrukturiranega skupinskega intervjuja. Hvala, ker ste izkazali pripravljenost za sodelovanje. Sestali se bomo v četrtek, 4. februarja 2010, ob 14. 45. Prosimo vas, da si takrat rezervirate čas. Hvala. (V ponedeljek ali torek pred sestankom vas bomo ponovno spomnili nanj.)«

V ponedeljek, 1. 2. 2010, smo poslali povabljenim naslednje e-sporočilo: »Pozdravljeni! Obljubili smo vam, da vas bomo z e-pošto spomnili na dogovorjeni sestanek – intervju. Prosim vas, da ne pozabite priti v četrtek, 4. 2. 2010, ob 14.45. Hvala že vnaprej, ker boste prišli.«

Na srečanju smo se v uvodu zahvalili, da so prišli. Udeležence smo obvestili, da želimo intervju snemati. Sprotno beleženje odgovorov bi bilo pri izvedbi intervjuja moteče in hkrati zamudno. Prav tako smo jim pojasnili, da se z izvedbo intervjuja kot raziskovalno tehniko zbiranja podatkov srečujemo prvič in je nismo vešči. Snemanju intervjuja na osnovi obrazložene utemeljitve udeleženci niso nasprotovali. Prav tako smo jim povedali, da jim bomo zapis opravljenega intervjuja pokazali, da bodo lahko podali morebitne pripombe. Z intervjujem smo začeli ob 14.55.

V skladu z ZOsn (Ur. l. RS 54/2008) se strokovni delavci povezujejo v aktive in v skladu z dogovorom, sprejetim na konferenci, se strokovni aktivni v šolskem letu sestajajo po potrebi oz. najmanj štirikrat. Ocenili smo, da udeleženci intervjuja (vodje aktivov) problematiko zadovoljstva na šoli dobro poznajo, zato so odgovarjali na naslednjih 5 vprašanj:

- Katere težave v zvezi z opravljanjem dela izpostavljajo strokovni delavci na sestankih aktiva?
- Ali menite, da so strokovni delavci šole zadovoljni z delom, ki ga opravljajo?
- Kaj po vaše dela strokovne delavce pri delu zadovoljne in kaj nezadovoljne?
- Kaj bi bilo treba storiti, da bi bili strokovni delavci šole pri opravljanju svojega dela zadovoljnejši?
- Kako bi motivirali zaposlene, da bi bili ob delu zadovoljnejši, če bi bili vi v vlogi ravnatelja?

Pri izvedbi intervjuja smo se raziskovalci prvič znašli v vlogi moderatorja, ki naj bi imel dovolj znanj in spretnosti za izvedbo zastavljene naloge, torej za vodenje in izpeljavo pogovora, ki bi čim bolj poglobljeno odgovoril na zastavljena vprašanja o motivaciji in delovnem zadovoljstvu strokovnih delavcev šole. Intervju je potekal v sproščenem vzdušju, saj smo zaznali zaupanje med udeleženci samimi in raziskovalcem. Pogovor smo zaključili ob 16.25. Pri izvedbi polstrukturiranega intervjuja z odprtimi vprašanji se je potrdila navedba Tratnikove (2002, 38), da raziskava, ki je naravnana na ljudi in njihova izkustva, pogosto poda nove, nepredvidljive podatke. Pri izvedbi intervjuja in še bolj pri poslušanju, ko smo intervju analizirali in zapisovali, smo opazili, da so se zaradi pomanjkljivosti moderatorja pri vodenju razgovora teme o motivaciji, zadovoljstvu in nezadovoljstvu pri delu ves čas prepletale. Odločili smo se, da izjave opravljenega polstrukturiranega intervjuja kategoriziramo v naslednje kategorije:

- dejavniki, ki pozitivno vplivajo na delovno zadovoljstvo,
- dejavniki, ki negativno vplivajo na delovno zadovoljstvo,
- vloga ravnatelja pri dvigu delovnega zadovoljstva.

Pri izvedbi intervjuja je bilo med udeleženci zaznati občutek, da so se z izjavami posameznika v večini primerov strinjali, ne da bi to tudi izrekli, kar je bilo razvidno iz prikimavanja in drugih pritrdilnih gest. Nasprotovanj na posamezne trditve ni bilo, bila so le dopolnjevanja.

Strokovni delavci šole, ki so sodelovali pri intervjuju, imajo oznake $U_1, U_2 \dots U_8$. Pri navajanju njihovih mnenj, občutkov in doživljanj je najprej navedena njihova oznaka (npr. U_1), v nadaljevanju pa izjava, ki so jo podali oz. obratno. V prilogi 5 je objavljen popoln zapis opravljenega polstrukturiranega intervjuja z vodji strokovnih aktivov.

4.6.1 Dejavniki, ki pozitivno vplivajo na delovno zadovoljstvo

Opravljen intervju nakazuje, da so najpomembnejši dejavniki s pozitivnim vplivom na stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev v šoli:

- učenci,
- starši,
- sodelavci,
- odnos do poklica,
- delovni pogoji,
- pohvale in priznanja in
- osebna rast.

Omenjene dejavnike predstavljamo v nadaljevanju.

Učenci

Raziskava, ki so jo naredili Vaarlem, Nuttall in Walker (1992), je pokazala, da so dejavniki, ki so učiteljem zelo pomembni za ohranjanje njihove osebne motivacije, tudi dobri odnosi z učenci, sposobnost, dati učencem občutek, da so nekaj dosegli. Strokovni delavci se strinjajo, da na delovno zadovoljstvo vplivajo tudi učenci, med drugim z delom in odnosom do šolskega dela, saj U_8 med drugim pove: »Delo učencev je tisto, ki nas veseli, spodbuja in dela zadovoljne.« Day, Hall in Whitaker (2000) ter Marentič-Požarnik (2000) pišejo, da učitelji pri svojem delu nastopajo v različnih vlogah, ena izmed njih je tudi ta, da spodbujajo učence k učenju. Trud, ki ga strokovni delavci vlagajo v delo z učenci, in spodbude, ki obrodijo uspehe učencev v šoli in na tekmovanjih, prav tako pozitivno vplivajo na delovno zadovoljstvo. U_3 je poudarila: »Uživam v delu z otroki, zlasti pri pripravi učencev na tekmovanja.« Podobno ugotavlja U_2 , saj trdi: »Rezultati na NPZ, ki so bili v zadnjih letih dobri, ti dajo občutek, da si učence nekaj naučil.« Dobri rezultati in uspehi učencev po trditvah udeležencev intervjuja pozitivno vplivajo na stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev šole. U_1 je še dodala: »Ko se odpravim domov in analiziram svoje delo, sem zelo zadovoljna, če ugotovim, da sem naredila nekaj dobro in tudi če sem katerega učenca osrečila. Ne samo da sem mu dala neko

znanje, tudi če sem komu rekla kako lepo besedo.« Podobno navaja U₂: »Menim, da smo zadovoljni z delom, ki ga opravljamo, ko ti učenci povedo, da te imajo radi, da te sprejmejo.« Po izjavah strokovnih delavcev na stanje delovnega zadovoljstva pozitivno vplivajo učenci in dobri odnosi z njimi.

Starši

Michaelowa (2002) je med dejavnike, ki vplivajo na delovno zadovoljstvo učiteljev, razvrstila tudi odnose s starši. Na delovno zadovoljstvo strokovnih delavcev imajo pozitiven vpliv tudi starši, so se strinjali udeleženci intervjuja, saj je U₄ povedala: »Mene pri delu v šoli dela zadovoljno tudi to, da so starši zadovoljni.« Podobno ugotavlja U₂: »Menim, da smo zadovoljni z delom, ki ga opravljamo, predvsem ko nas starši pohvalijo na govorilni uri.« Dobro sodelovanje staršev s šolo in dobri odnosi ter njihova pohvala za dobro opravljeno delo zelo pozitivno vpliva na zadovoljstvo strokovnih delavcev. U₈ pa doda: »Starši imajo vpliv na zadovoljstvo strokovnih delavcev, če z njimi dobro sodelujemo, so nam lahko tudi v veliko pomoč, ta odnos nas dela bolj zadovoljne.« Tudi Trnavčevič idr. (2008, 56) ugotavljajo, da so odnosi v šoli pomembna kategorija zadovoljstva. V kategorijo medosebnih odnosov je uvrstila tudi kazalnike zadovoljstva na ravni učitelj – starši. Udeleženci intervjuja navajajo, da imajo vpliv na stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev zagotovo tudi starši. Priporočajo, da je dobre odnose med starši in strokovnimi delavci šole treba izkoristiti v dobro učencev, saj to pozitivno vpliva na stanje delovnega zadovoljstva.

Sodelavci

Raziskava, ki jo je naredila Evans leta 2003, kaže, da so zaposleni v izobraževanju visoko motivirani in zadovoljni pri delu, ko so v šoli medsebojni odnosi dobri. O tem, da so odnosi pomembna sestavina dobre in uspešne šole, piše tudi Marentič-Požarnik (2003, 183), saj poudarja, da potrebujejo učitelji poleg poglobljenega znanja s področja matične stroke, pedagoško-psihološke in specialne didaktike in mnogih drugih tudi znanja za vzpostavljanje sodelovalnih odnosov ... Udeleženci intervjuja navajajo, da je stanje delovnega zadovoljstva odvisno tudi od vzdušja med strokovni delavci. U₄ pove: »Meni je bilo v zadovoljstvo delo v projektih, v mrežah, ker smo člani tima zmeraj znali združiti prijetno s koristnim.« U₅ poudari, da je trenutno stanje delovnega zadovoljstva na šoli dobro: »Če je na šoli veliko strokovnih delavcev, se pojavijo kdaj pa kdaj kaki konflikti. Mimo tega ne moreš. V glavnem pa se mi zdi, da na šoli vlada zadovoljstvo.« U₂ trdi: »Na nekaterih šolah je precej pritožb nad delom strokovnih delavcev, nad testi. Strinjam se s trditvijo, da se, če smo strokovni delavci dosledni in disciplinirani, lahko izognemo večini pritožb in je posledično lahko zadovoljstvo v šoli boljše.« U₄ doda: »Strokovni delavec mora biti discipliniran. Ne sme biti površen, da bo zadovoljen ob delu.«

Recepti o vzpostavitvi prave organizacije in organizacijskega vzdušja, ki dopuščajo, da se obide resnično in pošteno obravnavanje človeka v vsej njegovi občutljivosti in tankočutnem dojemanju odnosov, so zgrešili svoj smoter (Bagon 2006, 230). Herzberg (1966) je odnose uvrstil med higienike. Dobri medsebojni odnosi in prijetna klima pozitivno vplivajo na stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev v šoli, menijo udeleženci intervjuja. U₇ ugotavlja: »Opažam, da večina strokovnih delavcev rada opravlja svoje delo, rada hodi v službo, ker so odnosi in klima v šoli dobri.« Podobno navaja U₈: »Na to, da radi prihajamo v službo in smo pri svojem delu zadovoljni, vplivajo zagotovo dobri medsebojni odnosi.« U₅ pove: »Ocenjujem, da so odnosi na šoli dobri. Če se spomnim sodelovanja v prejšnjih Mrežah 2, so na nekaterih šolah, s katerimi smo sodelovali, bili odnosi katastrofalni.« U₄ doda: »Tudi sama mislim, da so odnosi na šoli v redu. To ni moja prva šola, na kateri sem zaposlena. Poznam tudi nekaj drugih šol, kjer slišim, kaj se dogaja, tako da menim, da je pri nas kar v redu.«

Odnos do poklica

Strokovni delavci ugotavljajo, da je v večini primerov veliko odvisno od njih samih, kako so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. U₄ pove: »Zadovoljna sem, ker opravljam delo učitelja.« Podobno ugotavlja U₅: »Zadovoljna sem s svojim poklicem in delom, ki ga opravljam. Menim, da sem si izbrala pravega, ker ga rada opravljam.« U₈ trdi: »Zadovoljna sem z delom, rada prihajam v službo, rada opravljam svoje delo.« Trnavčevič idr. (2008, 54) pišejo, da učitelj nastopa v vlogi pomembnega soustvarjalca in sooblikovalca osebnosti mladega človeka, za kar bi lahko sklepali, da je pogojeno tudi z učiteljevim veseljem do opravljanja svojega poklica. U₄ ugotavlja: »Za delovno zadovoljstvo strokovnih delavcev je v prvi vrsti odgovoren vsak sam.« Udeleženci intervjuja navajajo, da so si izbrali pravi poklic, ki ga radi opravljajo, to pa je osnova za zadovoljstvo na delovnem mestu. Izjavi U₄: »Rada grem v razred. Tisto uro pred poukom mi je v zbornici lepo,« povesta veliko o odnosih med sodelavci in klimi šole. Ob tem Evans (2009, 11) opozarja, da je treba posvečati pozornost okoliščinam delovnega mesta, saj tiste, v katerih morajo zaposleni sklepati veliko kompromisov, ustvarjajo nezadovoljstvo. Na drugi strani pa okoliščine, v katerih zaposlenim ni treba sklepati kompromisov, pozitivno vplivajo na zaznavanje samega sebe v sklopu zahtev nekega delovnega mesta. Dobri odnosi so ena izmed pomembnih okoliščin delovnega mesta, ki vplivajo na zadovoljstvo.

Delovni pogoji

Številni avtorji (Michaelowa 2002, Diaz-Maggioli 2004, 153; Mullins 2007, 277; Bush in Middlewood 2005, 79; Hopkins 2011) med dejavnike, ki pozitivno vplivajo na delovno zadovoljstvo učiteljev, uvrščajo opremljenost šole in učilnice ter velikost učilnice. Intervjuvanci so potrdili, da dobri delovni pogoji pozitivno vplivajo na stopnjo delovnega

zadovoljstva na šoli. Ustrezno opremljene učilnice, dovolj učil in učnih pripomočkov ter knjig v šolski knjižnici pozitivno vpliva na delovno zadovoljstvo strokovnih delavcev šole. U₄ je povedala: »V zadovoljstvo mi je, da imam v učilnici na razpolago računalnik, LCD projektor, televizor, DVD, videorekorder, radio s CD predvajalnikom in drugo opremo ter učila.« Podobno ugotavlja U₂: »Ko sem pred leti prišla na šolo in se selila iz kabineta v prenovljene prostore, sem mislila, da imam »Ameriko«, zdaj, ko vem, kam grem, in sicer v novi največji prostor na šoli, ki bo v prizidku, pa sem še bolj zadovoljna.« U₄ še doda: »Zelo pozitivno na delovno zadovoljstvo vplivajo ustrezni delovni pogoji. Zadovoljna sem z opremo in delovnimi pogoji zbornice.« U₂ potrdi, da se strokovni delavci šole zavedajo, da imajo dobre pogoje: »Pri dodatnem študijskem izobraževanju, ki sem ga opravila v preteklih letih, sem se veliko pogovarjala z strokovni delavci iz drugih šol. V primerjavi z drugimi ugotavljam, da imamo res dobre pogoje za delo, saj je večina učilnic ustrezno opremljenih. Na šoli kupujemo mnogo učil in učnih pripomočkov ter knjig za šolsko knjižnico. Na večini drugih šol ni tako.« Zapisane izjave potrjujejo trditev Možine (1994), da morajo managerji ustvariti tako delovno okolje, s katerim se bodo zaposleni identificirali in bodo z njim zadovoljni ter tako pripomogli k uspešnosti organizacije. Na stanje delovnega zadovoljstva pozitivno vpliva tudi pridobitev dodatnih sredstev, ki se zbirajo v šolskem skladu, saj lahko s temi sredstvi izboljšamo pogoje dela. U₅ je poudarila: »Zagotovo vplivajo na delovno zadovoljstvo pogoji. Ker smo javni zavod, imamo omejena sredstva. Če se kje dobijo dodatna sredstva in se zato lahko izboljšajo pogoji dela, ima to pozitiven vpliv na zaposlene. V šolski sklad donirajo sponzorji in starši donatorji. Šola lahko iz teh sredstev marsikaj kupi, zato smo strokovni delavci zadovoljni.« Na pomemben vidik, ki vpliva na stanje delovnega zadovoljstva, opozori U₂: »Izboljševanje delovnih pogojev v šoli me dela zadovoljnejšo, zato tudi rada prihajam v službo. Pri izboljševanju pogojev sem bila vključena v proces nabave nove opreme in na ta način soodločala o primerni opremi delovnega okolja.« Na stanje delovnega zadovoljstva vpliva tudi vključenost strokovnih delavcev pri sprejemanju odločitev oz. pri soodločanju v zadevah, ki se tičejo ali so povezane z njihovim delom, kot je npr. nabava nove opreme. Tudi raziskava Trnavčevič idr. (2008, 58) je pokazala, da mora biti šola dobro vodena tudi v smislu zagotavljanja pogojev za uspešno delo, saj ustrezni delovni pogoji pozitivno vplivajo na stanje delovnega zadovoljstva.

Pohvale in priznanja

Ključ uspešnega motiviranja, poudarjajo Everard, Morris in Wilson (2004, 34), je izrekanje priznanj in pohval. Intervjuvanci ugotavljajo, da tudi pohvala in priznanje pozitivno vplivata na stanje delovnega zadovoljstva v šoli. U₁ pove: »Pohvala sodelavcev prav tako pripomore k večjemu zadovoljstvu.« U₅ poudari: »Pohvala vodstva za neko dobro opravljeno delo močno pripomore k zadovoljstvu, saj veš, da je tvoje delo nekdo opazil.« Adair (1998) trdi, da bomo z motiviranjem zaposlenih dosegli odlično in ne samo zadostno zadovoljstvo, če bo vsak posameznik v organizaciji med drugim prejel tudi priznanje za svoje dosežke. Vendar

moramo biti kljub temu pri izrekanju pohval previdni. Podobno ugotavlja U₄: »Menim, da pohval ne sme biti preveč.« U₁ doda: »Pohvaliti vsega tudi ni dobro. Pohvaliti je treba tisto, v kar je nekdo vložil neko energijo in dosegel nekaj res vidnega. Če bomo pohvalili čisto vse, potem pohvala izgubi svojo vrednost.« Podobno razmišlja U₂: »Menim, da je dobro pohvaliti tisto, kar nekdo naredi več. Mislim, da pa je treba pohvaliti tudi tisto, kar nekdo opravi zelo dobro.« O tem, da ima pohvala poseben vpliv na stanje delovnega zadovoljstva, govori izjava U₁: »Zadnjič sem se pogovarjala s kolegico, ki poučuje na eni izmed mariborskih gimnazij, prav tako pa sem govorila z očetom učenke, ki se je septembra vpisala v prvi letnik iste gimnazije. Na govorilni uri je strokovna delavka dejala, da se prav vidi in čuti, ko kateri učenec pride iz naše šole, ker ima izjemno veliko znanja in da so to prijetni učenci. Če nekaj takega slišiš, je to »vse«, taka pohvala nas dela zelo zadovoljne.« Tudi Levine in Crom (1997, 109) sta zapisala, da ljudje delajo za denar, vendar naredijo za priznanje, pohvalo ali nagrado še nekaj več. Udeleženka intervjuja U₄ pove: »Ko smo bili lani v šoli v naravi, je prišla k meni vodja in nas pohvalila. Dejala je, da znajo naši otroci poslušati. Prav prijetno se mi je zdelo, ker sem v to vlagala tri leta dela. V isti šoli v naravi je pristopil k nam gost iz Nizozemske in v angleščini povedal: »Čestitam, čudovite otroke imate! Čestitam, čudoviti so!« Pri tem me je veselilo, da so tudi tujci opazili, da so otroci disciplinirani.« Podobno trdi U₃: »Tudi mi smo bili pohvaljeni, ko smo bili skupaj z učenci v šoli v naravi. Vzgojitelji v CŠOD so povedali, da imajo naši učenci nadzor, da pa jih strokovni delavci iz nekaterih drugih šol puščajo same. Nadaljevali so, da učenci upoštevajo strokovne delavce šole – spremljevalce šole v naravi in tudi njih, ki izvajajo dejavnosti.« U₅ pojasni, zakaj je temu tako: »Menim, da so učenci večinoma pohvaljeni, ker jih spremljajo dobri in predvsem odgovorni strokovni delavci.« Takojšnjo in specifično pohvalo, izrečeno iz oči v oči učitelju, uvršča Koren (2005) med orodja za motiviranje. Intervjuvanci poudarjajo, da ima pohvala veliko moč, saj sporoča, da je njihovo delo in trud nekdo opazil, pa naj si bodo to sodelavci ali ravnatelj ali kdo drug. Po mnenju strokovnih delavcev je treba pohvaliti tisto, kar nekdo naredi še posebej dobro, in tisto, kar naredi več od drugih. Še posebej pozitivno vlogo ima pohvala, ki je izrečena pred vsemi zaposlenimi, veliko večjo kot tista, izražena na štiri oči, menijo. Vsaka pohvala pozitivno vpliva na stanje delovnega zadovoljstva, tudi tista, ki ni dobesedno izrečena strokovnim delavcem, ampak posredno preko učencev, kot npr.: »Čestitam, čudovite otroke imate!« Strokovni delavci šole so izpostavili, da morajo tudi pri izrekanju pohval obstajati meje, saj v nasprotnem primeru pohvala izgubi svojo vrednost in moč. Evans (1998, 45) prav tako med dejavnike, ki motivirajo učitelje za delo, uvršča priznanje njihovih dosežkov. Če želimo, da bodo zaposleni pri svojem delu uspešni, morajo vedeti, kaj od njih pričakujemo, postaviti jim moramo cilje.

Osebna rast

Herzberg (1966) je med dejavnike vsebine dela, ki zagotavljajo zadovoljstvo, umestil tudi osebno rast, ki predstavlja priložnost za učenje in zorenje (Everard, Morris in Wilson

2004). Številni avtorji (Brajša 1995, Fullan in Hargreaves 2000, Marentič-Požarnik 2003, Everard, Morris in Wilson 2004, Ololube 2006, Koren 2007) poudarjajo, da je osebna rast strokovnih delavcev šole eden od ključnih dejavnikov delovnega zadovoljstva. Strokovni delavci ugotavljajo, da na šoli precej osebno rastejo, ker se lahko udeležujejo raznih seminarjev. U₃ je povedala: »Menim, da se ravnatelj zelo trudi za osebno rast strokovnih delavcev. Do sedaj sem se lahko udeležila vsakega seminarja oz. izobraževanja, za katerega sem ocenjevala, da ga pri svojem delu potrebujem. Prav tako me je ravnatelj spodbudil, da sem se vpisala na fakulteto in jo tudi končala. Z motivacijo in s spodbujanjem strokovnih delavcev po dodatnem izobraževanju ter omogočanjem, da se le-tega udeležujemo, ravnatelj pripomore, da smo z delom zadovoljni.« Podobno ugotavlja U₄, saj je poudarila: »Ocenjujem, da se strokovni delavci šole veliko izobražujemo. Strokovni delavci moramo imeti meje, če pa opazamo kje kakšen primanjkljaj, pa se nam izobraževanje omogoči.« Javornik Krečič (2008, 9) in Bolton (2005, 24) trdita, da profesionalizem omogoča učitelju, da postane spretnější, sposobnejši, zmanjšuje stres in povečuje samozavest. Profesionalizem učitelje naredi učinkovitejše, jih opolnomoči, jih spodbuja za sodelovanje (Žorga idr. 2002, Erčulj idr. 2009). Zato je usmerjanje osebnega razvoja učiteljev postal premišljen, stalen in voden proces, ki ima pomemben vpliv na kakovost v izobraževanju (Seymour 1995, 20–23). Novosti, povezane z delom, ki jih strokovni delavci pridobijo na izobraževanjih, uspešno vnašajo v pouk. Poudarili so, da se ravnatelj zelo trudi za osebno rast strokovnih delavcev, saj jih motivira in spodbuja ter hkrati omogoča, da se udeležujejo izobraževanj. Na osnovi osebne rasti, piše Ololube (2006), se posameznik počuti uspešnega, saj pridobi profesionalno znanje, spretnosti in kompetence. To pomeni, da posameznik zaupa – verjame vase in v delo, ki ga opravlja, saj obvlada izzive delovnih nalog. Tudi Hopkins (2007, 84) trdi, da je najpomembnejši prav nenehni razvoj učiteljev, ko se zavzemamo za to, da bi vsaka šola postala odlična oz. kakovostna. Z vključevanjem v projekte in druge oblike sodelovanja strokovni delavci šole osebno rastejo, ker dobijo potrditev, da delo, ki jim je zaupano, dobro opravljajo. O osebni rasti strokovnih delavcev in potrditvi dobrega strokovnega dela je spregovorila U₈: »Svetovalna storitev ZRSS OE Maribor Analiza pedagoškega dela šole, vrtca kot celote – pomoč pri samoevalvaciji šole, vrtca v letu 2006, kjer so svetovalci ZRSS spremljali pouk v razredu in preučevali dokumentacijo strokovnih delavcev, vezano na pouk, je pripomogla k osebni rasti strokovnih delavcev, saj smo dobili potrditev, da delo dobro opravljamo, hkrati pa tudi nasvete, kje bi se dalo še kaj izboljšati.«

4.6.2 Dejavniki, ki negativno vplivajo na delovno zadovoljstvo

Rezultati izvedenega intervjuja so pokazali, da se nekateri dejavniki, ki imajo vpliv na stanje delovnega zadovoljstva, pojavljajo v dveh vlogah, in sicer imajo pozitiven in hkrati negativen vpliv na stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev. Poglobljen intervju je nakazal, da so štirje dejavniki z močnim dvojnimi vplivom lahko:

- učenci,

- starši,
- sodelavci,
- delovni pogoji.

Na osnovi izvedenega poglobljenega intervjuja in opravljene analize se je nepričakovano pokazalo, da so strokovni delavci šole med dejavnike, ki imajo negativen vpliv na stanje delovnega zadovoljstva, uvrstili:

- šolsko birokracijo in
- šolsko politiko.

Omenjene dejavnike, ki imajo negativen vpliv na stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev v osnovni šoli, predstavljamo v nadaljevanju.

Učenci

Nezadovoljstvo pri strokovnih delavcih šole povzročajo nekatere generacije učencev, v katere strokovni delavci vlagajo veliko dela in truda, vendar ni pričakovanih uspehov, saj U₄ pove: »S kakšno generacijo je težko delati, veliko vlagaš, pa ni zelenih učinkov; taka generacija mi daje občutek nezadovoljstva.« Medtem U₂ ugotavlja: »Včasih si razočaran in posledično nezadovoljen, ker misliš, da se razumeš s svojimi učenci. V učilnici se obnašajo tako, zunaj pa drugače.« Vendar Everard, Morris in Wilson (2004, 25) opozarjajo, da je pri motivaciji zaposlenih treba upoštevati tudi potrebe in zmožnosti učencev šole. Marentič-Požarnik (2003, 183) pa trdi, da učitelji potrebujejo poleg drugih tudi znanja za komuniciranje z učenci, za miselno in čustveno aktiviranje, motiviranje, discipliniranje, vzpostavljanje sodelovalnih odnosov itd. Kljub znanju strokovnih delavcev na tem področju pa redki učenci s svojim neprimernim obnašanjem zmanjšujejo delovno zadovoljstvo tudi po končanem šolanju, saj U₃ pripomni: »Strokovne delavce delajo nezadovoljne nekateri redki učenci, ki po končani osnovni šoli namesto pozdrava pogledajo vstran.«

Starši

Precej nezadovoljstva strokovnim delavcem povzročajo tudi nekateri nerealni starši, ki imajo previsoka pričakovanja do svojih otrok ali pa »poveličujejo« svoje otroke, in tisti, ki se nenehno pritožujejo nad njihovim delom. Udeleženka intervjuja U₂ poudari: »Nerealni starši, ki imajo previsoka pričakovanja do otrok, »forsirajo« otroke in velikokrat nimajo občutka česa je otrok sposoben na eni strani, na drugi pa starši, ki svojim otrokom vse dovolijo in jih povečujejo, strokovni delavci pa smo najslabši ... Takšna ravnanja redkih staršev znižujejo stanje zadovoljstva strokovnih delavcev.« Tudi Michaelowa (2002) piše, da imajo slabi odnosi s starši negativen vpliv na stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev. Podobno trdi U₄: »Nekateri redki starši so taki, da so bili tri leta zelo prijazni z menoj, sedaj,

ko me več ne potrebujejo, obrnejo glavo vstran in me več ne pozdravijo. To me žalosti, pa ne vem, zakaj je temu tako.« U₂ pa doda: »Če imaš nekaj staršev, ki se nenehno pritožujejo nad tvojim delom, to zagotovo vpliva na delovno zadovoljstvo.«

Sodelavci

Udeleženci intervjuja trdijo, da lahko negativno vplivajo na stanje delovnega zadovoljstva tudi sodelavci. U₅ poudari: »Glede na sodelovanje s sodelavci menim, da je, ko je treba narediti neko stvar, treba pokazati vsaj malo energije za to, v nasprotnem primeru nas sodelavci delajo nezadovoljne.« Podobno so ugotovili Shepperd, Lewicki in Minton (1992), da se zaposleni soočajo s težavami na delovnem mestu tudi zaradi vedenja sodelavcev. U₄ razmišlja, da ni v redu, da imajo strokovni delavci enake plače: »Kdaj pa kdaj nas občasno dela nezadovoljne dejstvo, da smo strokovni delavci enako plačani. Naj navedem primer, dva strokovna delavca opravljata podobno delo, imata enako obvezo. Prvi se trudi, je zanimiv, da mu učenci nenehno sledijo. Drugi ima težave v razredu z disciplino, na pouk je slabo pripravljen in je nezanimiv. Oba sta načeloma enako plačana.« U₃ opozori: »Strokovni delavci smo v družbi necenjeni, zato nas to dejstvo dela nezadovoljne.« Strokovne delavce moti, kot pravi U₄, da imajo enake plače, če opravljajo podobno delo. Ne glede na to, kako dobro ga opravijo, to negativno vpliva na zadovoljstvo strokovnih delavcev v šoli. Klub vsemu trudu, navajajo Everard, Morris in Wilson (2004), bodo vedno ostali posamezniki, ki ne želijo biti motivirani in ki bodo sumljivo gledali na poskuse, kako povečati njihovo odgovornost ali zanimanje za delo; takšen odnos imajo npr. strokovni delavci, ki so zafrustrirani. Intervjuvanka U₅ pove: »Osnova, ali si zadovoljen z delom, ki ga opravljaš, je, ali si tudi osebno zadovoljen. Po moje obstajajo ljudje, ki so nenehni nergači in bodo nergali verjetno ne glede na to, v kateri službi oz. v kakšnih delovnih okoljih bodo.« Po mnenju udeležencev intervjuja trenutno stanje v družbi, kjer strokovni delavci nimajo ugleda, dela strokovne delavce nezadovoljne.

Delovni pogoji

Pomemben koncept Herzbergove teorije motivacije je, da ljudje nezadovoljstvo povezujejo z zunanjimi dejavniki, med njimi so tudi delovni pogoji (Owens 1995, 56). Herzberg je verjel (Everard in Morris 1996, 44), da je higienike treba počistiti, preden lahko ustvarimo pogoje za zadovoljstvo. Strokovne delavce šole dela precej nezadovoljne pomanjkanje ustreznih prostorov, ker zaradi gradnje poteka pouk v premajhnih in preslabo opremljenih učilnicah. Intervjuvanka U₅ opozori: »Da si zadovoljen pri delu, moraš imeti ustrezno delovno okolje. Ker na šoli trenutno primanjkuje prostora in ker smo v gradnji prizidka, se je treba znajti in pouk prilagoditi trenutnim razmeram.« Tudi U₁ poudari, da slabi delovni pogoji povečujejo nezadovoljstvo pri delu: »Učilnica, ki jo uporabljam v tem šolskem letu, je premajhna. Težko je izvajati poskuse. Zaradi takega stanja nisem ravno zadovoljna.« Podobno ugotavlja U₅:

»Pouk letošnje leto izvajam v nivojski učilnici. Polovice aktivnosti pri izvajanju pouka, ki bi jih rada počela, preprosto ne morem opraviti, ker je učilnica premajhna in zelo slabo opremljena, zaradi takega stanja sem posledično nezadovoljna.« Evans (1998) opozarja, da so organizacijski pogoji tisti dejavniki, na katere ima ravnatelj največji vpliv, da so strokovni delavci šole pri svojem delu uspešnejši in zadovoljnejši. Udeleženci intervjuja so poudarili, da mora ravnatelj poskrbeti, če želi imeti zadovoljne strokovne delavce, da so delovni prostori v šoli ustrezni in primerni ter dobro opremljeni. Ravnatelj lahko poveča delovno zadovoljstvo z *izboljševanjem delovnih pogojev*, saj je U₄ v zvezi s prostori povedala: »Menim, da se bomo bolj sprostiti, ko bo gradnja prizidka pri šoli končana in ne bo več prostorske stiske, ko bomo imeli več prostora in bo bolj zračno in prostorno ter da bo to vse skupaj prispevalo k boljšemu počutju učencev in delavcev. Osebno se zelo veselim konca gradnje, saj bomo s pridobitvijo večjih in boljših prostorov tudi strokovni delavci zadovoljnejši.«

Šolska birokracija

Zelo negativen vpliv na stanje delovnega zadovoljstva ima šolska birokracija, kot so udeleženci intervjuja poimenovali pisanje različnih poročil, ki so se številčneje pojavila v zadnjem obdobju. U₅ pove: »Pisarije, administracije je res preveliko, vedno več, to nas dela nezadovoljne.« U₁ se strinja: »Trdim, da je v šolstvu nasploh preveč birokracije.« U₅ nadaljuje: »Skozi šolsko leto pridejo obdobja, ko se kaj nakopiči, to je trenutno stanje, ki ne pomeni, da je na šoli splošno nezadovoljstvo, ampak trenutno.« U₁ opozori: »Šola je vključena v veliko projektov, zato je treba napisati eno poročilo, pa drugo poročilo, pa tretje poročilo, pa zapisnik ...« U₅ pojasni: »Mogoče se pojavi večje nezadovoljstvo ob zaključku redovalnih obdobj, ko se pišejo različna poročila. Vodje morajo napisati skupno poročilo, ki pa ga brez poročil strokovnih delavci ev ni mogoče narediti oz. ni mogoče oceniti stanja na šoli. Tu opažam, da se pojavlja malo več nezadovoljstva ob pisanju teh poročil.« U₁ ugotavlja: »V glavnem preveč birokracije. Vem, da je to del našega poklica, vendar sem si, ko sem šla v ta poklic, predstavljala bolj delo z otroki, več dela v razredu, več posvečanja otrokom, da se pripravim na uro, samo na uro, kako bo potekala, tako da me birokracija moti.«

Šolska politika

Veliko nezadovoljstvo povzroča strokovnim delavcem tudi šolska oblast (MŠŠ), saj si strokovni delavci ne znajo razlagati nekaterih sprememb v šolstvu drugače kot nagajanje ene oblasti drugi. Prav tako pa so pripomnili, da se pri uvajanju sprememb premalo upošteva mnenje strokovnih delavcev. U₄ pove: »Nezadovoljna sem z našim ministrstvom, zdaj imam že toliko delovne dobe, da vidim, kaj počnejo. Natrpajo učne načrte, nato pa jih druga vlada spreminja in meče stvari ven. Zdi se, kot da ena vlada dela proti drugi. Imam občutek, da delajo samo zato, da morajo biti neke spremembe. Tukaj se mi zdi, da ga kar lomijo in premalo poslušajo nas strokovne delavce.« U₆ ugotavlja podobno: »Tu se popolnoma

strinjam. Delo v šoli ne bi smelo biti politično naravnano. Ko se zamenja vlada, se zgodi kar veliko sprememb, ki se tičejo šole. Te spremembe strokovne delavce nervirajo in jih delajo nezadovoljne. Zavedam se, da so spremembe stalnica našega časa in napredka, če pa je razvidno, da imajo politično ozadje, pa strokovne delavce, ki so manj fleksibilni, delajo živčne.« Pomembno je spoznanje strokovnih delavcev, da ne nasprotujemo kar povprek vsem spremembam, ki jih uvaja MŠŠ, posebej so poudarili, da podpirajo tiste, ki so v korist učencev, saj U₃ pojasni: »Spremembe? Da. Menim, da smo strokovni delavci za spremembe, vendar ne za tiste spremembe, ki v bistvu delajo slabo otrokom in posledično njihovim staršem. Pozitivne spremembe strokovni delavci sprejemamo. Ko pa imamo strokovni delavci občutek, da ena oblast nagaja drugi, nas spremembe delajo nezadovoljne.«

4.6.3 Vloga ravnatelja pri dvigu delovnega zadovoljstva

»Najodgovornejši za stanje delovnega zadovoljstva v šoli je ravnatelj, ki mora zaznati, ali na tem področju kaj ni v redu, in nato nekaj narediti, da se bo stanje izboljšalo. Če se v kolektivu pojavlja nezadovoljstvo, mora ravnatelj to videti in tega ne sme kar tako pustiti, ampak mora nekaj ukreniti,« je povedala U₅. Po izjavah udeležencev intervjuja ima največji vpliv na stanje delovnega zadovoljstva v šoli ravnatelj. Če je s stanjem delovnega zadovoljstva v šoli nekaj narobe, mora ravnatelj nekaj ukreniti. Delovno zadovoljstvo lahko ravnatelj poveča, če *pozornost posveti sestavi timov* z namenom, da bodo izbrani strokovni delavci med sabo dobro »funkcionirali«, saj bo delo bolje opravljeno. Kot navajajo strokovni delavci, je pri harmoniji timov, ki spremljajo otroke v šoli v naravi, zelo pomembno, da so spremljevalci pri odločitvah enotni in vztrajni, to pa je mogoče, če so v timu sodelavci, ki se med seboj razumejo. U₄ je poudarila: »Ravnatelj mora pozornost posvečati sestavi timov, presoditi mora, kdo spada skupaj. Ko se gre v šolo v naravi, naj ravnatelj izbere strokovne delavce, ki med sabo dobro »funkcionirajo«. Če ravnatelj ve, da dve sodelavki ali sodelavca s težavo sodelujeta, ni primerno, da jih pošlje skupaj v šolo v naravi.« Pomembno pri uspešnem delu je, da ravnatelj upošteva dejstvo, ki ga je podala U₈: »Če sta dva spremljevalca, je nujno, da sta pri odločitvah in zahtevah do učencev enotna in pri tem vztrajata.« Na pomemben vidik pri sestavi timov opozori U₄: »Ravnatelj mora predvideti, koga bo dal v določene time; če se člani tima dobro razumejo, bo delo bolje opravljeno, člani tima pa zadovoljnejši.« Sawatzki (1997, 149) prav tako piše, da je oblikovanje in razvoj uspešnih timov eden od pogojev uspešne šole, ker je skupinsko delo potrebno za napredek pri poučevanju ter predvsem za učiteljev napredek in razvoj. Tudi Bush in Middlewood (2005, 79) sta med dejavnike, ki vplivajo na stanje delovnega zadovoljstva učiteljev, uvrstila oblikovanje timov.

Na stanje delovnega zadovoljstva v šoli ravnatelj vpliva tudi z *doslednostjo in uvedbo reda ter discipline*, saj U₅ pove: »Na stanje delovnega zadovoljstva lahko ravnatelj vpliva z doslednostjo, redom in disciplino.« Da doslednost ravnatelja vpliva na zadovoljstvo, se strinja tudi U₁: »Doslednost zelo vpliva na delovno zadovoljstvo, ampak ne tista (udeleženka intervjuja je zažugala in pokazala s prstom) – "boste že videli".« Strokovni delavci šole od

ravnatelja pričakujejo tudi uvedbo reda in discipline, saj U5 poudari: »Res nimam veliko izkušenj iz drugih šol, vendar lahko povem, da sem na konferencah na drugi šoli, kjer sem dopolnjevala obvezo, doživela, da se ni govorilo o točki dnevnega reda, ampak vse počez, reda in discipline ni bilo.« Tudi raziskava, ki so jo leta naredili Varlaam, Nuttall in Walker (1992), kaže, da je dobra šolska disciplina dejavnik, ki je učiteljem zelo pomemben za ohranjanje njihove osebne motivacije. Marentič-Požarnik (2003, 183) prav tako piše, da morajo učitelji poleg poglobljenega znanja s področja matične stroke, pedagoško-psihološke in specialne didaktike imeti tudi znanja za obvladovanje discipline.

Ravnatelj lahko pozitivno vpliva na stanje delovnega zadovoljstva v šoli tako, *da s sodelavci vzpostavi dobro komunikacijo*. Udeleženci intervjuja so se strinjali z izjavo U4: »Velik vpliv na delovno zadovoljstvo v šoli ima ravnatelj.« U5 ravnatelju predlaga: »Mogoče bi bilo dobro, da bi si ravnatelj vzela čas in s strokovni delavci opravil letne razgovore. Strokovni delavci imamo večkrat možnost, da napišemo predloge in pobude, vendar je malo tistih, ki kaj napišejo, večina jih naredi črto, mogoče bi raje povedali. Mogoče bi bili strokovni delavci zadovoljnejši, ker bi imeli občutek, da so povedali, kaj jih teži. Vsi strokovni delavci niso taki, da bi pred vsemi povedali, kaj jih npr. moti, kaj predlagajo, da delamo drugače. V individualnem razgovoru pa bi mogoče povedali marsikaj.« U2 pa doda: »Marsikdo na konferenci misli, da je bolje, da je tiho, ker se ne želi izpostaviti.« U4 navede primer: »Velikokrat pri točki pobude in predlogi staršev na razrednem roditeljskem sestanku v razredu nastane tišina. Nihče nič ne reče. Čez kakšen dan ali dva pa se sliši marsikaj. Imam občutek, da mi starši v individualnih pogovorih veliko povedo, nikakor niso tiho. Menim, da bi bilo verjetno enako na individualnih letnih razgovorih ravnatelja s strokovnimi delavci.« U5 razloži: »Mogoče z letnimi razgovori v smislu evalvacije, da bi se tudi vsak strokovni delavec šole na razgovor pripravil, kjer bi lahko podal svoje predloge za boljše delo šole kot celote.« Intervjuvanka U4 ima pomislek: »Menim, da letni razgovori naj ne bi bili obvezni.« U5 pojasni: »Vsi ljudje nismo enaki. Menim, da imamo strokovne delavce, ki za vsako malenkost stopijo k ravnatelju, so pa tudi taki, ki so pravo nasprotje. Vsi tisti, ki nikoli ali bolj po redko oz. bežno spregovorijo o svojih problemih, težavah in željah z ravnateljem, na načine, ki so trenutno uveljavljeni na šoli, bi mogoče več povedali na letnem razgovoru.« Strokovni delavci šole predlagajo ravnatelju, da uvede individualne letne razgovore, saj bodo strokovni delavci mogoče zadovoljnejši, ker bodo imeli dovolj časa za razgovor in bodo pridobili občutek, da so povedali, kaj jih teži. S *spremljanjem učiteljevega dela* in rednim letnim razgovorom lahko ravnatelj postavi osnove uspešnega razvoja šole. Učitelji bodo sčasoma spremljanje razumeli kot svojo pravico, saj si želijo povratnih informacij, strokovni razvoj pa kot dolžnost, saj želijo izboljšati svojo prakso (Hopkins 2007, 99). Spremljanje in vrednotenje učiteljevega dela je lahko priložnost za srečanje posameznika z ravnateljem, ki pa lahko pomeni tudi močno motivacijo, menita tudi Everard in Morris (1996).

Ravnatelj lahko vpliva na stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev tudi z *oblikovanjem in spoštovanjem načel in vrednot*. Ravnatelji kot vodje močno vplivamo na

delovno življenje zaposlenih in oblikujemo sistem vrednot svoje šole, sta zapisala Everard in Morris (1996, 27), zato mora biti ravnatelj prvi med enakimi pri spoštovanju načel in vrednot. Podobno ugotavlja Koren (2007, 15), da mednarodne raziskave kažejo na veliko korelacijo med vodenjem in izboljšavami v šolah. Ravnatelj vodi z zgledom. Izražati mora pozitivne vrednote in obvladati socialne spretnosti. »Veseli me, da pri nas beseda nekaj velja. Če imamo potrebo po novem učnem pripomočku in nam je obljubljeno, da ga bomo v kratkem času dobili, se to tudi zgodi,« je poudarila U₈.

Ravnatelj lahko vpliva na stanje delovnega zadovoljstva tudi z *zaupanjem in usmerjanjem dela* strokovnih delavcev šole. Tager (2004, 6–7) piše, da dober ravnatelj spodbuja motivacijo zaposlenih za spremembe, jim vliva zaupanje in jih usmerja ter jim zagotavlja potrebne vire, da bodo pri delu zadovoljni. U₄ pripomni: »Ravnatelj se trudi in išče sponzorje in omogoči, da šola lahko nabavi nova učila in učne pripomočke, to nas dela zadovoljne. Zaradi ustvarjanja dobrih oz. boljših delovnih pogojev smo zaposleni zadovoljnejši.«

Ravnatelj lahko poveča stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev šole tudi tako, da jih *podpira in pomaga sproti reševati skupne težave*. Če želi imeti ravnatelj na šoli zadovoljne strokovne delavce, si mora zanje vzeti čas in se z njimi pogovarjati ter sproti reševati skupne težave, saj je U₅ poudarila: »Če je kar koli, *si mora ravnatelj vzeti čas za strokovne delavce*. Tudi če kar koli dela, osebno v vseh teh letih, odkar sem zaposlena na šoli, nisem doživela, da bi mi ravnatelj rekel, da nima časa, ampak se je posvetil meni, da sva skupaj rešila problem.« Tudi s sprotnim in skupnim reševanjem problemov lahko ravnatelj podpira posameznikov napredek, osebnostno, strokovno in profesionalno rast učiteljev, meni Kalin (2004, 35). Erčuljeva in Širec (2004, 12) navajata, da ravnatelj spremlja delo učiteljev tudi zato, da jim lahko pomaga in jih podpira. Intervjuvanci se strinjajo, da ima velik vpliv na delovno zadovoljstvo v šoli ravnatelj, saj med drugim povedo, da mora beseda ravnatelja nekaj veljati; če nekaj reče in obljubi, se mora potruditi, da bo obljubo izpolnil.

Velik vpliv na zadovoljstvo strokovnih delavcev imajo tudi *neformalna srečanja*, ki naj jih ravnatelj spodbuja, saj U₁ pripomni: »Menim, da nam manjka, da si kdaj pa kdaj rečemo, kako si, in to ne samo v stroki.« U₅ predlaga: »Delovno zadovoljstvo lahko izboljšamo z neformalnimi srečanji, vendar tudi z njimi ni dobro preveč pretiravati. Ko se organizirajo, bi bilo treba ljudi motivirati, da jih pride čim več na srečanje.«

5 UGOTOVITVE RAZISKAVE

V magistrski nalogi smo se lotili raziskave, kako lahko ravnatelj spodbuja delovno zadovoljstvo strokovnih delavcev v osnovni šoli. Raziskavo smo opravili z namenom, da ugotovimo, ali ima ravnatelj vzvode in vpliv, na osnovi katerih bi dosegel višjo raven delovnega zadovoljstva zaposlenih pri delu. Z boljšim ali večjim delovnim zadovoljstvom zaposlenih, kot izhaja iz raziskav mnogih avtorjev, se bo povečala kakovost osnovne dejavnosti šole, torej izvajanje kakovostnejšega pouka. Na osnovi poglobljenega vpogleda se je z opravljeno raziskavo pokazalo, da ima ravnatelj kar nekaj vzvodov in vpliva, da lahko v šoli poveča delovno zadovoljstvo zaposlenih.

Delovno zadovoljstvo zaposlenih lahko označimo kot dobre odnose med zaposlenimi, ki hkrati pomenijo tudi partnerstvo med zaposlenimi in managementom. Delovno zadovoljstvo ali zadovoljstvo z delom vpliva na pojave, kot so absentizem, fluktuacija, delovni spori, telesno in duševno zdravje, nezgode pri delu itd. Številne raziskave kažejo, da zadovoljni zaposleni delo bolje opravljajo.

Vzroke nezadovoljstva pri delu lahko ravnatelj zmanjša ali odpravi med strokovnimi delavci šole, če vpliva na higienike tako, da jih izboljša. Z ustreznimi potezami pa lahko vpliva na motivatorje in na ta način poveča delovno zadovoljstvo.

5.1 Stanje delovnega zadovoljstva na izbrani šoli

Z vprašalnikom o delovnem zadovoljstvu, ki smo ga uporabili v raziskavi, anketiranci niso ocenjevali sebe, ampak le ugotavljali, do katere mere se jim zdi služba taka, da imajo dovolj priložnosti za dosežke, uspehe, priznanje, osebno rast, odgovornost itd. Navedene kategorije so tisti dejavniki, ki jih Herzberg (1966) imenuje motivatorji. Skupni seštevek odraža relativno težo, ki jo ima po Herzbergu vsak izmed dejavnikov pri odločanju splošnega delovnega zadovoljstva. Skupni rezultat 55 in več kaže na popolno zadovoljstvo, so zapisali avtorji vprašalnika. Tudi rezultat med 45 in 55 sporoča, da ni razlogov za zaskrbljenost.

Analiza vprašalnika je pokazala, da so v povprečju vsi anketiranci dosegli okrog 54 točk, kar po mnenju avtorjev ni razlog za zaskrbljenost. Podrobnejša analiza pa pokaže, da je na šoli z delom, ki ga opravljajo, zadovoljnih 20 ali 90,9 % strokovnih delavcev. Dva strokovna delavca šole ali 9,1 % sta splošno nezadovoljna z delom, ki ga opravljata.

Skupni povprečni rezultat raziskave z vrednostjo 3,33 za vseh šest kategorij pri vseh 22 anketirancih kaže, da so strokovni delavci šole zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Na osnovi raziskave je ugotovljeno, da imajo kategorije odgovornost (ODG), zanimivost (ZAN) in osebna rast (OS. R.) rezultat več kot 3,5 točke. Glede na razlago avtorjev vprašalnika to pomeni, da so strokovni delavci šole pri teh treh kategorijah zadovoljni s službo oz. z delom, ki ga opravljajo.

Raziskava je pokazala, da ima kategorija priznanje (PRIZ) vrednost 2,65 in kategorija napredovanje (NAP) vrednost 2,68. Zapisana rezultata kažeta, da bo pri teh dveh kategorijah treba stanje izboljšati, saj avtorji navajajo, da rezultat med 2,5 in 3,0 kaže na to, da je delo mogoče in hkrati treba obogatiti, da bo zadovoljstvo strokovnih delavcev šole večje. Tudi udeleženci polstrukturiranega intervjuja ocenjujejo, da je stanje delovnega zadovoljstva na proučevani šoli na splošno dobro.

5.2 Ravnateljovo spodbujanju delovnega zadovoljstva

Ravnatelj ima pri doseganju delovnega zadovoljstva in motivacije pri strokovnih delavcih šole veliko in pomembno vlogo, navajajo številni avtorji, ki se ukvarjajo z motivacijo in delovnim zadovoljstvom. Tudi analiza uporabljenega anketnega vprašalnika in izjave strokovnih delavcev šole, ki so sodelovali pri izvedbi polstrukturiranega intervjuja, so to potrdile. Na osnovi Herzbergove dvofaktorske teorije motivacije ima ravnatelj dve možnosti, da vpliva na stanje delovnega zadovoljstva v šoli:

- da izboljšuje stanje higienikov in
- da poveča vlogo motivatorjev.

5.2.1 Izboljševanje stanja higienikov

Na osnovi proučevanja strokovne literature in analize izvedenega intervjuja ugotavljamo, da lahko ravnatelj izboljša delovno zadovoljstvo strokovnih delavcev šole tudi z vplivanjem na higienike. Raziskava kaže, da bo najuspešnejši pri izboljševanju stanja higienikov, če bo poskušal vplivati na:

- delovne pogoje,
- odnose in
- vodenje šole.

Delovni pogoji

Raziskava je pokazala, da strokovne delavce šole, na kateri se je izvajala raziskava, dela precej nezadovoljne trenutno pomanjkanje ustreznih prostorov. Povedali so, da zaradi gradnje poteka pouk v premajhnih in preslabo opremljenih učilnicah. Izjave udeležencev intervjuja potrjujejo trditev Možine (1994), da morajo managerji ustvariti delovno okolje, s katerim se bodo zaposleni identificirali in bodo z njim zadovoljni ter bodo tako pripomogli k uspešnosti organizacije.

Ravnatelj šole mora biti usmerjen v temeljno dejavnost šole, torej v pouk in učence, zato mora izboljševati pogoje za izvajanje pouka, tako materialne kot didaktične. Evans (1998) piše, da so organizacijski pogoji tisti dejavniki, na katere ima ravnatelj največji vpliv, da bodo

strokovni delavci šole pri svojem delu uspešnejši in zadovoljnejši. Dobri delovni pogoji vplivajo na stopnjo delovnega zadovoljstva na šoli, npr. ustrezno opremljene učilnice in dovolj učil in učnih pripomočkov ter knjig v šolski knjižnici. Pozitivno na stanje delovnega zadovoljstva zagotovo vpliva pridobitev dodatnih sredstev, ki se zbirajo v šolskem skladu.

Analiza dokumentov kaže, da je v proučevanem obdobju MŠŠ za nakup učil in učnih pripomočkov šoli namenilo 27.193,20 EUR. V enakem obdobju pa je šola sama v šolskem skladu zbrala 49.055,94 EUR. Vsa sredstva, zbrana v šolskem skladu, v vsakem šolskem letu šola nameni za nakup novih učil in učnih pripomočkov ter knjig za šolsko knjižnico.

Šola je zaradi zbranih sredstev šolskega sklada in prejetih sredstev za učila ter učne pripomočke precej dobro opremljena. V zadnjem obdobju veliko pozornosti namenja nabavi in uporabi IKT pri pouku, saj ima računalniško učilnico z 20 računalniki in LCD projektorjem. Prav tako so sodobno IKT opremljene druge učilnice za naravoslovje, tehniko, zgodovino in geografijo. V vsaki učilnici, ki je namenjena pouku I. in II. triade, je nameščen TV, videorekorder, DVD predvajalnik in računalnik s LCD projektorjem. Strokovni delavci šole in učenci so imeli za uporabo pri pouku ob zaključku šolskega leta 2008/09 na razpolago 55 računalnikov, od tega 16 prenosnih. Strokovni delavci šole so v omenjenem obdobju lahko uporabljali 12 LCD projektorjev, 15 tiskalnikov, 4 fotoaparate in 2 optična čitalnika.

Analiza dokumentov in izjave udeležencev intervjuja potrjujejo, da lahko ravnatelj izboljša delovno zadovoljstvo strokovnih delavcev šole z izboljševanjem delovnih pogojev, saj je ena izmed intervjuvank povedala, da jo veseli in da je zadovoljna, da ima pri pouku »kaj za v roke vzeti«.

Odnosi

Na osnovi analize polstrukturiranega intervjuja in prebrane strokovne literature se je pokazalo, da imajo odnosi pomemben vpliv na stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev šole. Na področju opravljanja učiteljevega dela se odnosi pojavljajo na različnih ravneh. V nadaljevanju navajamo tiste ravni odnosov, za katere se je na osnovi raziskave pokazalo, da najbolj vplivajo na stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev šole, in sicer: učitelji – učenci, učitelji – starši in odnosi med sodelavci. Vse naštetje ravni odnosov lahko pozitivno vplivajo na stanje delovnega zadovoljstva, če so odnosi dobri oz. pristni, in hkrati negativno, če so slabi.

Udeleženci intervjuja ugotavljajo, da imajo na stanje delovnega zadovoljstva vpliv tudi učenci. Pozitiven vpliv na stanje delovnega zadovoljstva strokovni delavci pripisujejo dobrim medsebojnim odnosom in tudi trudu, ki ga učenci vlagajo v šolsko delo. Trud, ki ga strokovni delavci vlagajo v delo z učenci, in spodbude, ki obrodijo uspehe učencev v šoli in na tekmovanjih, pozitivno vplivajo na stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev. Prav

tako so poudarili, da vodljivost učencev oz. red in disciplina pozitivno vplivata na delovno zadovoljstvo strokovnih delavcev šole.

Učenci lahko s svojim neznanjem in neprimernim obnašanjem tudi negativno vplivajo na stanje delovnega zadovoljstva. Udeleženka intervjuja je pojasnila, da jo kdaj pa kdaj dela nezadovoljno pri opravljanju dela spoznanje, da v samo izvedbo pouka vlaga veliko truda, vendar ni pričakovanega napredka in znanja pri nekaterih učencih. Tudi nekateri redki učenci s svojim neprimernim obnašanjem zmanjšujejo delovno zadovoljstvo strokovnih delavcev.

Na delovno zadovoljstvo strokovnih delavcev vplivajo tudi starši, so povedali udeleženci intervjuja. Na osnovi dobrih odnosov med strokovni delavci in starši, dobrega ter kakovostnega vzgojno-izobraževalnega dela starši strokovnim delavcem sporočajo, da so zadovoljni z njihovim delom. Slabi odnosi s starši imajo negativen vpliv na stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev. Udeleženci intervjuja pripisujejo pomemben vpliv na stanje nezadovoljstva pri delu tudi nekaterim staršem, predvsem tistim, ki od svojih otrok pričakujejo preveč ali pa jih »poveličujejo«. Strokovne delavce tudi precej moti in jih posledično dela nezadovoljne, če se nekateri starši nenehno pritožujejo nad njihovim delom.

Analiza intervjuja je pokazala, da morajo imeti strokovni delavci radi poklic, ki ga opravljajo, če želijo, da bodo pri poučevanju oz. nasploh delu v šoli zadovoljni. Dobri medsebojni odnosi med sodelavci in prijetna klima pozitivno vplivata na stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev v šoli, menijo udeleženci intervjuja. Neodzivnost, pozabljivost nekaterih strokovnih delavcev zmanjšuje delovno zadovoljstvo.

Vodenje šole

Po mnenju udeležencev intervjuja je za stanje delovnega zadovoljstva v šoli najbolj odgovoren ravnatelj, ki mora zaznati, ali na tem področju kaj ni v redu, in nato nekaj narediti, da se bo stanje izboljšalo. Če se v kolektivu pojavlja nezadovoljstvo, mora ravnatelj to zaznati in tega ne sme kar tako pustiti, ampak mora nekaj ukreniti. Pozornost mora posvečati sestavi timov in presoditi, kdo sodi skupaj. Strokovni delavci so v sproščenem intervjuju poudarili, da naj ravnatelj izbira v time strokovne delavce, ki med seboj dobro »funkcionirajo«. Sodelavk ali sodelavcev, ki s težavo sodelujejo, ni primerno pošiljati skupaj v šolo v naravi. Če sta dva spremljevalca, je nujno, da sta pri odločitvah in zahtevah do učencev enotna in pri tem vztrajata. Ravnatelj mora predvideti, koga bo dal v določene time. Če se člani tima dobro razumejo, bo tudi delo bolje opravljeno.

Na stanje delovnega zadovoljstva lahko ravnatelj vpliva tudi z doslednostjo, menijo udeleženci intervjuja. Na raznih sestankih mora vzdrževati red in disciplino ter preprečevati govorjenje počez. Skrbeti mara, da so sestanki dobro pripravljani in izpeljani.

Če želi imeti ravnatelj na šoli zadovoljne strokovne delavce, si mora zanje vzeti čas in se z njimi pogovarjati ter sproti reševati skupne probleme. Ravnatelj mora biti zato sposoben empatije, dojeti mora, kaj se z njegovimi sodelavci dogaja, kaj v njih sproži njegova jeza, kritika, pohvala, kako s svojimi čustvenimi reakcijami vpliva na ljudi. Ravnateljeva pomembna vloga je, da poskuša ustvariti takšne pogoje, da se zaposleni med seboj in tudi z vodstvom upajo odkrito pogovarjati o vsem, kar se dogaja v šoli, predvsem o stvareh, ki bi jih bilo treba izboljšati, in to brez strahu, da bi izrečene besede imele negativne posledice.

Ravnatelj naj se pogovarja s strokovni delavci, menijo udeleženci intervjuja, zato mu predlagajo, da uvede individualne letne razgovore, saj bodo strokovni delavci mogoče zadovoljnejši, ker bodo imeli dovolj časa za razgovor in bodo pridobili občutek, da so povedali, kaj jih teži.

Pred izvajanjem pomembnih dejavnosti, ki ne sodijo k vsakodnevnim opravilom in se redkeje izvajajo, kot so ekskurzije, šole v naravi itd., naj ravnatelj vedno povabi strokovne delavce na krajši sestanek in jim pove, kaj pričakuje od njih in jim hkrati sporoči dolžnosti. Udeleženci intervjuja pripisujejo velik pomen ustvarjanju reda in discipline pri izvajanju šolskih dejavnosti.

Za uspešno vodenje šole je dobro, da ravnatelj zaznava anomalije in jih s pomočjo razgovorov z zaposlenimi in izobraževanjem skuša odpraviti. Sodelavce mora spodbujati, jim zaupati in omogočati, da prenašajo in širijo znanje med sodelavce ter v šoli delovati povezovalno. Menimo, da mora biti za uspešno motiviranost sodelavcev za delo in ustvarjanje ustreznih pogojev za doseganje delovnega zadovoljstva najprej motiviran ravnatelj sam, šele nato bo lahko uspešen pri sodelavcih.

5.2.2 Povečevanje vloge motivatorjev

Na osnovi rezultatov anketnega vprašalnika in rezultatov pri pregledu dokumentacije ter izjav udeležencev opravljenega intervjuja raziskava pokaže, da ima ravnatelj največ možnosti, da poveča stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev šole, če poskuša vplivati na naslednje kategorije oz. motivatorje:

- USP (uspešnost),
- ZAN (zanimivost),
- ODG (odgovornost) in
- OS. R. (osebnostna rast).

Uspešnost

Rezultati analize vprašalnika, ki smo ga uporabili v raziskavi, kažejo, da so anketiranci motivator uspešnost (USP) pri svojem delu ocenili z vrednostjo 3,34. Ta podatek pomeni, da

v službi zelo redko čutijo, da ne morejo izraziti vseh svojih sposobnosti. Prav tako vrednost motivatorja pove, da imajo v službi nekaj oz. kar precej priložnosti, da lahko prispevajo res nekaj dragocenega in da imajo pri svojem delu pogosto občutek, da so bili uspešni ter da imajo kar precej oz. zelo veliko takih priložnosti, da lahko pri svojem delu uvajajo čisto svoje zamisli.

Analiza dokumentov, in sicer rezultati učencev na NPZ, so prav tako pokazatelj uspešnosti dela strokovnih delavcev. Podatki o uspehu na NPZ so reprezentativni. Uspeh učencev šole pri NPZ v zadnjih dveh letih v primerjavi z dosežkom vseh učencev na državni rani kaže, da so učenci 9. razreda šole v povprečju dosegli 2,51 % boljši uspeh, kot je povprečje v državi v omenjenem obdobju. Na osnovi raziskave o NPZ je v Poročilih o izvedbi nacionalnega preverjanja znanja za šolsko leto 2007/08 in 2008/09 zapisano, da sta podravska in pomurska regija tisti od vseh dvanajstih, kjer učenci dosegajo najslabše rezultate pri NPZ. Šola, na kateri se je izvajala raziskava, spada v podravske regije. Omenjeni poročili o izvedbi NPZ nakazujeta, da mnogo dejavnikov vpliva na uspešnost učencev na NPZ. Zagotovo pa velja, da dober uspeh učencev na NPZ pozitivno vpliva na zadovoljstvo strokovnih delavcev šole. To potrjujejo izjave udeležencev intervjuja, saj so med drugim povedali, da na delovno zadovoljstvo strokovnih delavcev šole vplivajo tudi učenci s šolskim delom in z odnosom do njega. Trud, ki ga strokovni delavci vlagajo v delo z učenci, in spodbude, ki obrodijo uspehe učencev v šoli in na tekmovanjih, prav tako zelo pozitivno vplivajo na delovno zadovoljstvo. Na osnovi analize dokumentov je razvidno, da so bili v obdobju, ki smo ga raziskovali, učenci na tekmovanjih precej uspešni.

Doseženi uspehi učencev na tekmovanjih in drugih srečanjih ter dobri rezultati na NPZ, prav tako pa tudi drugi dosežki učencev so hkrati tudi uspehi in dosežki strokovnih delavcev, zato so na uspešne učence strokovni delavci ponosni. Strokovni delavci šole občutijo delovno zadovoljstvo preko uspehov in dosežkov učencev.

Odgovornost

Herzberg (1966) je med motivacijske faktorje, ki pri zaposlenem ustvarijo občutek zadovoljstva, uvrstil tudi odgovornost. Udeleženka intervjuja je poudarila, da je na nekaterih šolah precej pritožb nad delom strokovnih delavcev, nad testi ter dodala, da se, če so strokovni delavci dosledni in disciplinirani, lahko izognemo večini pritožb in je posledično lahko delovno zadovoljstvo v šoli boljše. Če so torej strokovni delavci dosledni in disciplinirani ali, povedano drugače, odgovorni, se lahko izognejo marsikateri neprijetni situaciji, ki bi negativno vplivala na delovno zadovoljstvo. Druga intervjujanka pa je pomembno vlogo, povezano z doslednostjo in odgovornostjo, pripisala tudi ravnatelju, saj je povedala, da na stanje delovnega zadovoljstva lahko ravnatelj vpliva z doslednostjo, redom in disciplino. Tudi rezultati raziskav Evansove (2001) kažejo, da ima vpliv na zadovoljstvo z delom vodenje, ki upošteva med drugim tudi skupno odgovornost za uspešnost šole. Vloga

vodje pri motiviranju sodelavcev je pomembna, ko spodbuja večjo odgovornost za rezultate dela in oblikuje pričakovanja o rezultatih dela (Erčulj in Širec 2004, 17). Na področju motiviranja in ustvarjanja pogojev za doseganje delovnega zadovoljstva bo ravnatelj uspešen, ko bo omogočal sodelovanje in strpnost med strokovni delavci ter uspel prenesti odgovornost za uspešnost šole na zaposlene, hkrati pa dopuščal, da mu sodelavci pomagajo voditi šolo.

Na osnovi analize anketnega vprašalnika ima kategorija odgovornost (ODG) rezultat 3,77. To je druga najbolj ocenjena kategorija. Glede na razlago avtorjev vprašalnika to pomeni, da so strokovni delavci šole pri tej kategoriji zadovoljni s službo oz. z delom, ki ga opravljajo. Raziskava je tudi pokazala, da je kar polovica anketirancev, torej 11, pri kategoriji odgovornost dosegla vrednost 4,0 ali več. Anketiranci so preko ankete sporočili, da lahko velikokrat sami odločajo o tem, kako bodo opravili svoje delo. Prav tako se jim zelo redko zdi, da bi lahko dosegli več, če bi bili še bolj svobodni pri doseganju zastavljenih ciljev.

Michaelowa (2002) je med dejavnike, ki vplivajo na delovno zadovoljstvo učiteljev, prav tako razvrstila odgovornost. Učiteljem je treba prepustiti odgovornost, trdi tudi Brajša (1995, 64). Pomembno vlogo, povezano z doslednostjo in odgovornostjo, udeleženci intervjuja pripisujejo ravnatelju, saj od njega pričakujejo pomoč pri uvedbi reda in discipline v šoli.

Zanimivost dela

Vseh 22 anketirancev, ki so izpolnjevali anketni vprašalnik, ocenjuje, da je njihovo delo zanimivo (ZAN), saj sporočajo, da opravljajo zelo malo takih nalog, ki bi se jim zdele nepomembne ali celo nepotrebne. Nikoli ali skoraj nikoli ne mislijo, da bi bilo delo, ki ga opravljajo, nepotrebno. Zelo pogosto se jim zdi, da opravljajo zanimivo delo. Tudi na to, da bi dali odpoved, ne pomislijo nikoli ali pa zelo redko. Zanimivost dela je tisti motivacijski dejavnik po Herzbergu, zaradi katerega imajo zaposleni, če je prisoten, občutek zadovoljstva pri delu. Izmed vseh šestih kategorij so prav pri kategoriji zanimivost dela (ZAN) anketiranci dosegli najboljši rezultat, in sicer 3,89. Vseh 22 anketirancev je vrednost kategorije ocenilo z oceno 3,25 ali več. 11 anketirancev pa je doseglo vrednost 4,0 ali več. Ob teh podatkih se nam zastavlja vprašanje, kaj torej strokovne delavce najbolj motivira. Odgovor podaja Tracy (2000, 113), in sicer je to zanimivo, izzivov polno delo, delo, za katerega se morajo zaposleni bolj potruditi, zaradi katerega morajo delati s 110-odstotno zmogljivostjo in zato pozabijo na čas. Glede na dosežene uspehe učencev, stanje reda in discipline na šoli, sodelovanja učencev in strokovnih delavcev v raznih projektih in druge pokazatelje menimo, da večina strokovnih delavcev na proučevani šoli svoje delo opravlja zelo dobro tudi zato, ker jim je delo, ki ga opravljajo, zanimivo.

Osebnostna rast

Poklic učitelja je poslanstvo, navajajo številni avtorji in tudi intervjuvanci, ki so sodelovali pri izvedbi intervjuja, so to potrdili. Da bodo strokovni delavci šole zadovoljni ob delu z učenci, morajo imeti poklic, ki so ga izbrali, radi. Radi ga imajo, če imajo radi otroke in če imajo dovolj znanj za delo z njimi.

Na osnovi analize anketnega vprašalnika so anketiranci ocenili osebnostno rast (OS. R.) z vrednostjo 3,64. Avtorji vprašalnika, ki smo ga uporabili pri izvedbi raziskave, pojasnjujejo, da rezultat, ki je višji od 3,5 točk, pomeni, da so strokovni delavci šole pri tej kategoriji zadovoljni s službo oz. z delom, ki ga opravljajo. Šola je v obdobju od leta 2002 do vključno leta 2009 precej sredstev namenjala izobraževanju oz. osebni rasti strokovnih delavcev. Ob proučevanju dokumentacije je bilo ugotovljeno, da je šola v tem obdobju od MŠŠ prejela za izobraževanje strokovnih delavcev skupno 45.196,67 EUR. V ta namen pa je porabila 92.404,36 EUR. Z namenjanjem dodatnih sredstev za osebnostno rast so strokovni delavci na osnovi izobraževanj postali samozavestnejši, zato delo lažje opravljajo in so ob izvajanju pouka zadovoljnejši.

V proučevanem obdobju se je na področju dela v osnovni šoli zgodilo kar nekaj novosti in sprememb, saj se je uvajala devetletka. Večji poudarek je namenjen timskeemu delu in procesnemu pristopu pri izvajanju pouka. V prvem razredu je bilo uvedeno delo učiteljice in vzgojiteljice v tandemu. Prav tako se je uvedel nivojski pouk. Posebna pozornost se je začela posvečati učencem s posebnimi potrebami, prav tako nadarjenim učencem. Usmerjanje osebnega razvoja učiteljev je tudi na proučevani šoli postal preišljen, stalen in voden proces, kot je zapisal Seymour (1995, 20–23).

Kalin (2004, 35) piše, da mora ravnatelj podpirati posameznikov napredek, osebnostno, strokovno in profesionalno rast učiteljev. Pri zagotavljanju zadovoljstva in učinkovitosti na delovnem mestu postaja torej vedno pomembnejša možnost osebne rasti. Če strokovni delavec začuti, da na katerem področju ni dovolj kompetenten, se mu omogoči izobraževanje, da primanjkljaj odpravi, so poudarili intervjuvanci. Udeleženci intervjuja prav tako ugotavljajo, da na šoli precej osebnostno rastejo, ker se lahko udeležujejo raznih seminarjev. Novosti, povezane z delom, ki jih pridobijo, uspešno vnašajo v pouk. Udeleženci intervjuja so poudarili, da se ravnatelj zelo trudi za osebnostno rast strokovnih delavcev, saj jih motivira in spodbuja ter hkrati omogoča, da se izobraževanj udeležujejo. Z vključevanjem v projekte in druge oblike sodelovanja strokovni delavci šole osebno rastejo.

Ravnatelj se mora truditi, da bodo strokovni delavci osebno rasli, saj na njihovo delovno zadovoljstvo v šoli vplivajo osebni izzivi in novosti, povezane z delom, ki jih lahko pridobijo na seminarjih. Nove oblike in metode dela, diferenciacija, individualizacija, delo na področju učencev s posebnimi potrebami, delo z nadarjenimi učenci, pristopi in metode dela na področju IKT so novosti, ki jim šola mora slediti, zato jih morajo strokovni delavci obvladati

in vnašati v pouk. Ravnatelj s pomočjo motivacije in spodbujanja strokovnih delavcev po dodatnem izobraževanju ter omogočanjem, da se le-tega udeležujejo, vpliva na njihovo osebno rast. Ravnatelj se mora zavedati, da se profesionalno znanje, spretnosti in kompetence pojavijo, ko se posameznik počuti uspešnega. Strokovni delavci šole morajo osebno rasti, saj bodo le tako lahko kos izzivom delovnih nalog, ki jih zahteva delo v sodobni šoli.

5.3 Odgovori na zastavljena raziskovalna vprašanja

V uvodu naloge smo si v skladu s cilji zadali, da bomo preučiti literaturo s področja motivacije in delovnega zadovoljstva zaposlenih, da želimo ugotoviti, kateri dejavniki povečujejo delovno zadovoljstvo strokovnih delavcev v šoli in na katere dejavnike delovnega zadovoljstva v šoli ima velik oz. največji vpliv ravnatelj, ter dati priporočila za prakso vodenja na področju motivacije in delovnega zadovoljstva. Na osnovi ciljev smo si zastavili naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kakšno je delovno zadovoljstvo zaposlenih na izbrani šoli?
- Kateri dejavniki povečujejo delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli?
- Kako lahko ravnatelj spodbuja delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli?
- Katerih dejavnikov, ki povečujejo delovno zadovoljstvo zaposlenih v šolah, ravnatelj ne sme spregledati ali zanemariti?

V nadaljevanju so podani odgovori na zastavljena raziskovalna vprašanja.

5.3.1 Kakšno je delovno zadovoljstvo zaposlenih na izbrani šoli?

Stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev na proučevani šoli je v povprečju dobro, saj je analiza anketnega vprašalnika pokazala, da je 20 strokovnih delavcev zadovoljnih ali zelo zadovoljnih, le dva od 22 strokovnih delavcev šole sta nezadovoljna. Prav tako je 8 udeležencev intervjuja potrdilo, da je na splošno stanje delovnega zadovoljstva v šoli dobro.

5.3.2 Kateri dejavniki povečujejo delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli?

Mnogi avtorji teorij o motivaciji in delovnem zadovoljstvu, ki so predstavljeni v teoretičnem delu opravljene raziskave, navajajo številne dejavnike, ki pozitivno vplivajo oz. povečujejo delovno zadovoljstvo zaposlenih v šolah. Herzberg (1959) je dejavnike delovnega zadovoljstva združil v naslednje kategorije: uspešnost pri delu (USP), odgovornost – avtonomnost (ODG), priznanje za opravljeno delo (PRIZ), možnost napredovanja (NAP), zanimivost dela (ZAN) in možnost osebne rasti (OS.R). Te dejavnike je poimenoval motivatorji. Vsi naštetih dejavniki povečujejo stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev šole, čim večji so, tem večje je delovno zadovoljstvo. Herzberg (1959) je v svoji teoriji predpostavil, da moramo, če želimo doseči višje delovno zadovoljstvo, v organizaciji

najprej odpraviti higienike. Številni kritiki Herzbergove dvofaktorske teorije motivacije menijo, da se vsaj nekateri higieniki, če že ne vsi, lahko pojavljajo v dvojni vlogi, saj so lahko tudi motivatorji. Opravljena raziskava to potrjuje, saj so udeleženci intervjuja poudarili, da so ustrezni delovni pogoji, to pomeni dovolj velike in dobro didaktično ter z informacijsko tehnologijo opremljene učilnice, tisti dejavnik, ki dela strokovne delavce zadovoljnejše. Prav tako so udeleženci intervjuja potrdili, da je tudi plača za marsikoga motivator, ker je v javnem sektorju vsaj redna, če že ni velika. Precejšen motivator so tudi dobri, spoštljivi medsebojni odnosi in ustrezna komunikacija med zaposlenimi. Opravljen poglobljen intervju je tudi potrdil, da vseh šest kategorij Herzbergovih motivatorjev pozitivno vpliva na stanje delovnega zadovoljstva, še posebej dosežki, tako strokovnih delavcev kot učencev, prav tako pa samostojnost pri delu, ki je zelo povezana z odgovornostjo, ter možnost osebnega razvoja oz. osebne rasti.

Čeprav je bilo postavljeno raziskovalno vprašanje, kateri dejavniki povečujejo delovno zadovoljstvo, je potrebno poudariti, da so udeleženci intervjuja zelo jasno izpostavili, da šolska birokracija (pisanje raznih poročil, ki jih je preveč) in šolska politika (preveč zakonskih sprememb ministrstva za šolstvo ...) v zadnjih letih zelo negativno vplivata na stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev.

5.3.3 Kako lahko ravnatelj spodbuja delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli?

Ravnatelj ima precej vzvodov, s katerimi lahko pozitivno vpliva na stanje delovnega zadovoljstva v šoli. Če želi biti pri tem uspešen, mora biti vzgled sodelavcem, ki jih vodi. Zavedati se mora, kaj govori in kako ravna. Njegove izrečene besede in dejanja se morajo skladati. Analiza poglobljenega intervjuja kaže, da so odnosi na vseh ravneh temelj delovnega zadovoljstva. Strokovni delavci šole si želijo dobrih medsebojnih odnosov, dobrih odnosov s starši in učenci. Zato mora ravnatelj v prvi vrsti v šoli delovati povezovalno. Nenehno se mora truditi in skrbeti za dobre medsebojne odnose na vseh ravneh, v šoli in zunaj nje.

Ravnatelj lahko spodbuja delovno zadovoljstvo z izboljševanjem delovnih pogojev. Strokovni delavci šole si želijo urejenih in didaktično dobro opremljenih učilnic in drugih prostorov v šoli. Trudi naj se, da je šola sodobno IKT opremljena. Šolo naj prijavi na razne razpise in omogoči, da bodo strokovni delavci imeli prenosne računalnike, vendar naj preverja, da jih bodo uporabljali za potrebe pouka in ne samo za pripravo za pouk ter osebne zadeve. Pozoren naj bo na večje stroške, kot so stroški ogrevanja in električne energije in poskuša doseči, da bo ustanovitelj šolsko zgradbo energetske saniral, če je to potrebno. Predlagamo, da naj preveč ne varčuje pri »papirju« in »kredi«, kar se v zadnjem času pogosto dogaja, saj sta to dva izmed osnovnih elementov, ki omogočata kakovostno izvajanje pouka.

Raziskava potrjuje, da si ravnatelji morajo vzeti čas in prisluhniti strokovnim in drugim sodelavcem, ko le-ti izrazijo težavo, s katero se srečujejo pri svojem delu. Udeleženci

intervjuja niso bili enotnega mnenja glede izvajanja rednih letnih razgovorov, ki naj bi jih ravnatelj opravil z zaposlenimi, strinjali pa so se, da potrebujejo ravnateljevo podporo in pomoč pri reševanju skupnih težav. Pomoč in podporo pričakujejo takoj in ne čez nekaj dni, zato se naj ravnatelji vključijo v reševanje težav, ko so bili z njimi seznanjeni.

Organizacija dela je v popolni v pristojnosti ravnatelja. Ravnatelji naj delo organizirajo tako, da bosta v šoli zagotovljena red in disciplina tudi med odmori in pred začetkom ter po zaključku pouka, ko učenci čakajo in odhajajo domov.

Ravnatelj mora opolnomočiti strokovne delavce šole. To bo dosegel, če jim bo omogočal osebno rast. Ravnatelj zato mora biti spodbujevalec strokovne in osebne rasti v šoli. Strokovnim delavcem naj omogoča izobraževanja na raznih seminarjih, ki jih potrebujejo, zaradi nenehnih sprememb v šolstvu. Prav tako naj izkorišča povabila v projekte, ki jih financira ali sofinancira ministrstvo in evropski skladi. Običajno so projekti vezani na uvajanje sprememb in se izvajajo za celotne kolektive, mnogokrat kar na šoli. Pri osebni rasti naj ne pozabi, da ni dovolj, če je nekaj strokovnih delavcev strokovno »močnih«. Pozornost mora namenjati vsem, da rastejo vsi. Posebej dobro se je to pokazalo pri projektih mreženja, kjer so vsi strokovni delavci šole razmišljali, kako bi neko stanje izboljšali. Prav tako je to pomembno pri delu z učenci s posebnimi potrebami, nadarjenimi, saj se novosti tičejo vseh strokovnih delavcev šole, da ne izpostavljam novosti, ki jih prinaša IKT tehnologija, zato je prav, da izobraževanja in strokovna izpopolnjevanja ravnatelj spodbuja.

5.3.4 Katerih dejavnikov, ki povečujejo delovno zadovoljstvo zaposlenih v šolah, ravnatelj ne sme spregledati ali zanemariti?

V prvi vrsti naj ravnatelj skrbi za dobre medsebojne odnose med vsemi udeleženci, ki se srečujejo v šoli. To pomeni, da nikakor ne sme spregledati slabih medsebojnih odnosov. V primeru, da v šoli so, mora čim prej začeti delati na tem, da jih izboljša.

Ravnatelj naj spodbuja strokovno in osebno rast. Strokovnim delavcem naj omogoča izobraževanja. V primeru, da sredstev ali splošne želje po strokovnem izpolnjevanju ni, pa naj izkoristi zakonodajo in zahteva, da se je potrebno strokovno izobraževati. Organizira naj izobraževanja na šoli z vključevanjem v razne projekte, ki so vezani na uvajanje novosti v šolo. Strokovni in avtonomni strokovni delavci bodo kos raznim pritiskom staršev in bodo uspešnejši pri premagovanju stresnih situacij, ki se pogosto pojavljajo pri njihovem delu.

Ravnatelj naj se kar naprej trudi izboljševati delovne pogoje. Šolski sklad, ki je na podlagi ZOsn obvezen na vseh osnovnih šolah, je priložnost, da šola pridobi nekaj dodatnih sredstev za izboljšanje stanja na področju delovnih pogojev. Dobro in argumentirano naj ravnatelj sodeluje z ustanoviteljem (občino), saj bodo potrebe in želje po uresnitvi boljših pogojev prej uslišane in izpolnjene.

Ravnatelj naj pogosteje pohvali dobro delo strokovnih delavcev šole in njihove uspehe ter dosežke. Iskreno izrečena pohvala oz. priznanje je velik in močan motivator Herzbergove teorije. Pomembno pri tem pa je, da pohvala in priznanje v večini primerov nista povezana s finančnimi sredstvi. Na osnovi opravljene raziskave priporočamo, da naj ravnatelji izrekanje pohval opravljajo pogosteje, vendar naj bodo kljub temu previdni, da ne bodo pohvalili vsega, saj lahko pohvala hitro izgubi svojo motivacijsko vrednost.

5.4 Zaključek in priporočila

Temeljni cilj naloge je bil proučiti in raziskati motivacijo in delovno zadovoljstvo strokovnih delavcev šole in spoznanja ter ugotovitve raziskave vključiti v vodenje sodelavcev, ju na ta način povečati in posledično izboljšati osnovno dejavnost šole, kakovostnejše izvajanje pouka in drugih dejavnosti.

Na osnovi raziskave osvetljujemo načine, ki jih lahko uporabijo ravnatelji pri spodbujanju delovnega zadovoljstva zaposlenih v šoli, in naštevamo tiste dejavnike delovnega zadovoljstva zaposlenih, ki jih ravnatelji ne smejo zanemariti ali spregledati.

Ob proučevanju in raziskovanju smo zaznali, kot je ugotovila že Trnavčević (2001), da je včasih pomembnejše, od rezultata opravljene raziskave spoznanje, da se ravnatelji ukvarjajo z raziskovanjem. To pomeni, da se ukvarjajo s procesom reševanja težav, v našem primeru z izboljševanjem trenutnega stanja delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev šole na proučevani šoli.

Pri raziskovanju smo uporabili metodo polstrukturiranega intervjuja in vzpostavili interakcijo z osmimi strokovni delavci, ki so se udeležili intervjuja. Za ravnatelja in šolo je pomembno, da vzpostavi dober odnos s sodelavci, ki jih vodi, in na osnovi že omenjenega ali podobnega intervjuja ugotovi, kakšen pomen pripisujejo strokovni delavci šole težavam, s katerimi se srečujejo pri vsakdanjem delu. Poglobljen vpogled lahko ravnatelji pridobijo tako, da s sodelavci sodelujejo, jim prisluhnejo in sproti preverjajo, ali prav razumejo pomene ravnanj in dogodkov, ki so pomembni za strokovne delavce šole in šolo nasploh.

Vsakdanje stvarne težave ljudi lahko uspešno in sproti rešuje, če si vzame čas za strokovne delavce šole, in to takrat, ko strokovni delavci pristopijo k njemu. Ravnatelj bo pri reševanju težav uspešen, če bo z zaposlenimi vzpostavil in negoval pristno enakovredno komunikacijo, saj bo le na podlagi le-te lahko pridobil poglobljen vpogled na problem in ga z raznimi vplivi lažje in hitreje rešil.

Opravljena raziskava je pokazala, da sta kategoriji priznanje (PRIZ) in napredovanje (NAP), izmed vseh šestih, najslabše ocenjeni. Čeprav je tudi v šolstvu uvedeno napredovanje v nazive in plačne razrede, strokovni delavci tega napredovanja ne zaznavajo kot možnost napredovanja na delovnem mestu, torej od nekega zahtevnega dela k še zahtevnejšemu, ki bi

na podlagi dosežkov pripeljalo do še zahtevnejšega in tudi boljše plačanega oz. takega, ki bi zaposlenim prinašalo bonitete. Na področju osnovne šole lahko strokovni delavec napreduje na delovno mesto pomočnika ravnatelja ali ravnatelja. Ta mesta pa so v šolstvu zelo omejena, ker jih je malo. Na osnovi zakonodaje in šolskega sistema, ki je uveljavljen pri nas, imajo strokovni delavci šole malo možnosti, da bi napredovali, zato pri kategoriji napredovanje (NAP) ravnatelji nimajo velikih možnosti oz. vpliva, da bi izboljšali stanje delovnega zadovoljstva.

V kategorijo priznanje (PRIZ) uvrščamo količino in kakovost vseh vrst povratnih informacij o opravljenem delu. Levine in Crom (1997, 109) sta zapisala, da ljudje delajo za denar, vendar naredijo za priznanje, pohvalo ali nagrado še nekaj več. Tudi izjave intervjuvank kažejo, da ima pohvala posebno moč. Kategorijo priznanje so anketiranci ocenili najslabše, saj je njena vrednost 2,65 točke. Udeleženci intervjuja so poudarili, da moramo biti tudi pri izrekanju pohval previdni, vendar so se strinjali, da izrečena pohvala pozitivno vpliva na stanje delovnega zadovoljstva. Na osnovi rezultatov anketnega vprašalnika in opravljenega intervjuja, v skladu z mnogimi avtorji, ki pohvali in priznanju pripisujejo velik pomen pri dvigu ravni delovnega zadovoljstva, in na podlagi razmišljanj priporočamo, da ravnatelji, ki so s pohvalami bolj skopi, v bodoče sodelavce večkrat pohvalijo za dobro opravljeno delo. Na podlagi rezultatov raziskave ugotavljamo, da so se na šoli, kjer je potekala raziskava, do sedaj skoraj vedno izrekale pohvale le za zelo dobro opravljeno delo in tisto delo, ki ga je nekdo izmed zaposlenih opravil več. Rezultati opravljene raziskave pa nakazujejo, da bi bilo dobro »prag« za izrekanje pohval znižati in pohvale izrekati pogosteje tudi za dobro opravljena dela.

Ravnateljem priporočamo, da si ob obilici dela najdejo čas za poglobljeno raziskovanje. S kvalitativnim raziskovanjem pri proučevanju stanja delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev, ki smo ga uporabili, smo se seznanili z novimi informacijami oz. izvedeli za stvari, ki jih običajno raziskovalci težje odkrijejo.

6 SKLEPNE MISLI

Z opravljeno raziskavo smo želeli ugotoviti trenutno stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev šole. V nalogi nas je zanimalo, kako lahko ravnatelji povečajo delovno zadovoljstvo strokovnih delavcev, saj se strinjamo z avtorji, ki so dokazali, da sta delovno zadovoljstvo strokovnih delavcev in kakovost pouka pozitivno povezana.

Menimo, da si vsi ravnatelji želijo, da bi bile šole, ki jih vodijo, vsaj dobre, če že ni možno, da bi bile odlične. Šola je dobra, ko je uspešna in učinkovita. To pa po našem mnenju doseže, ko ustrezno in kakovostno izvaja osnovno dejavnost, to je pouk. Mnogi raziskovalci potrjujejo, da obstaja pestra paleta dejavnikov, ki vpliva na kakovost dela v razredu, prav tako se strinjajo, da naj bi imele vse novosti in spremembe, ki se vpeljujejo v osnovno šolo, temeljni cilj, in sicer kakovostnejše izvajanje pouka. O tem, kako spremembe in novosti zaživijo v razredu, pa je najbolj in v prvi vrsti odvisno od strokovnih delavcev, tudi o tem so si raziskovalci enotni.

Strokovni delavci, ki čutijo zadovoljstvo pri opravljanju svojega dela, pouk kakovostneje izvajajo, ugotavljajo raziskovalci. Raziskava o stanju delovnega zadovoljstva na proučevani šoli je pokazala, da je trenutno stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev šole dobro. Številni avtorji so si prav tako enotni, da na stanje delovnega zadovoljstva vpliva mnogo različnih dejavnikov. To potrjuje tudi naša raziskava.

6.1 Dejavniki delovnega zadovoljstva, na katere lahko ima velik vpliv ravnatelj

Na osnovi proučevanja strokovne literature o delovnem zadovoljstvu in proučevanja trenutnega stanja delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev proučevane šole ter na osnovi analize dokumentov, anketnega vprašalnika in intervjuja ugotavljamo, da lahko ravnatelj vpliva na stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev šole.

Kot smo že zapisali v uvodu tega poglavja, je stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev šole, na kateri se je izvajala raziskava, dobro. Udeleženci intervjuja so opozorili, da se lahko stanje delovnega zadovoljstva med šolskim letom tudi spreminja, saj so poudarili, da se običajno zniža ob zaključku redovalnega obdobja in dodali, da gre za trenutno znižanje.

Prepričani smo, da bi podobna raziskava na drugi šoli lahko pokazala še boljše oz. tudi slabše trenutno stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev. Ocenjujemo, da je trenutno stanje delovnega zadovoljstva v šoli posledica različnih preteklih vplivov na higienike in motivatorje. Ali povedano drugače, vplivi ravnatelja na različne dejavnike delovnega zadovoljstva v preteklosti odražajo slabše ali boljše trenutno stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev šole. Raziskava nakazuje, da so v ozadju delovnega zadovoljstva trije »generalni« dejavniki, ki pogojujejo ali vplivajo na vse ostale, in sicer: znanje in strokovnost

v najširšem pomenu, odnosi na vseh ravneh in delovni pogoji, ki jih je treba nenehno izboljševati.

Na osnovi raziskave je bilo ugotovljeno, da na stanje delovnega zadovoljstva vplivajo dejavniki, ki jih je Herzberg (1959) imenoval higieniki. Udeleženci polstrukturiranega intervjuja so opozorili na naslednje higienike, ki imajo vpliv na stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev v šoli:

- delovni pogoji,
- odnosi,
- učenci,
- starši,
- sodelavci,
- oblikovanje timov,
- vodenje šole,
- šolska disciplina,
- šolska birokracija,
- šolska politika.

Raziskava potrjuje, da lahko vsi naštetih dejavniki, če so prisotni v pravi obliki in dovolj veliki količini, zmanjšujejo nezadovoljstvo strokovnih delavcev šole. Prav tako pa lahko delovno nezadovoljstvo povečujejo, če so v delovnem okolju preslabo zastopani.

Raziskava potrjuje mnenja številnih avtorjev, da si strokovni delavci želijo imeti ustrezne delovne pogoje, torej dobro in s sodobno IKT opremo opremljene učilnice. »Veseli me, da imam kaj v roke vzeti,« je povedala ena izmed udeleženk intervjuja. Dobro opremljena šola z učili in učnimi pripomočki ter drugo opremo dela strokovne delavce zadovoljne pri opravljanju njihovega dela. Ravnateljki imajo na tem področju veliko možnosti, da izboljšajo stanje delovnega zadovoljstva, seveda če imajo na voljo dovolj sredstev. Zavedati pa se morajo, da naj omogočajo nakup take opreme, ki bo vplivala na izboljšanje pouka. Ker sredstev ni nikoli dovolj, morajo biti pri nakupih preudarni, torej naj se raje odločajo za opremo, ki jo strokovni delavci v šolskem letu večkrat uporabljajo, kot tisto, ki jo le enkrat. Prav tako naj se odločajo za opremo, ki jo uporablja večje število učencev ali strokovnih delavcev, kot opremo za enega strokovnega delavca in nekaj učencev. Hkrati naj preverjajo, če se oprema res uporablja pri pouku, ali je le obležala v omari. Menimo, da bodo ravnateljki ravnali prav, če bodo strokovnemu delavcu, ki si želi nov pripomoček ali učilo, vljudno povedali, da trenutno šola nima sredstev in naj se z isto željo oglasi čez tri mesece. Večkrat se je že zgodilo, da so nekateri strokovni delavci čez tri mesece pozabili, katero učilo so tako »nujno« potrebovali. Po našem prepričanju zeleno učilo že ni bilo tako nujno za izvajanje pouka. V primeru, da strokovni delavci ponovno potrkajo in izrazijo željo, pa morajo ravnateljki obljubo izpolniti, saj bodo strokovni delavci cenili, da beseda ravnatelja nekaj velja oz. mora veljati. Ravnateljcem priporočamo, da zraven namenskih sredstev za nakup učil in

učnih pripomočkov od MŠŠ ter ustanovitelja poskušajo pridobiti še kaka druga sredstva, saj bodo lahko na ta način hitreje izboljševali delovne pogoje, kar bo pozitivno vplivalo na stanje delovnega zadovoljstva. Udeleženci intervjuja so tudi povedali, da jih zaradi gradnje trenutno dela nezadovoljne poučevanje v premajhnih in hkrati preslabo opremljenih učilnicah. Vendar jih misel oz. vedenje, da se bo stanje izboljšalo, dela zadovoljne.

Po našem prepričanju so odnosi temelj vsega, kar se dogaja v šoli. Če so odnosi dobri, so tudi strokovni delavci šole zadovoljni pri opravljanju svojega dela. Raziskava potrjuje, da učenci, starši in sodelavci z dobrimi odnosi pozitivno vplivajo na stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev in, da slabi odnosi z učenci, s starši in sodelavci negativno vplivajo na stanje delovnega zadovoljstva. Kaj lahko na področju vplivanja na odnose storijo ravnatelji? Menimo, da morajo ravnatelji spodbuditi razpravo o pomenu sodelovanja šole s starši in izobraževanja strokovnih delavcev na to temo. Strokovni delavci morajo spoznati in dojeti, da šola brez staršev enostavno ne more dobro opravljati svojega dela. Strokovni delavci šole morajo čim prej uvideti, da potrebujejo s starši partnerski odnos, če želijo biti pri delu uspešni in zadovoljni. Strokovni delavci šole morajo s starši vzpostaviti enakovredno partnersko komunikacijo, zavedati pa se morajo, da jo lahko vzpostavijo le sami. Vedeti in hkrati zavedati se morajo, da so starši različni in da jih ni moč spremeniti. Prav tako se morajo zavedati, da imajo starši svoje otroke najraje in so zato pripravljeni zanje storiti marsikaj. V primerih, ko starši gredo čez vse meje dovoljenega, pa si strokovni delavci pomagajo s svojo profesionalnostjo, dejstvi, natančnostjo in doslednostjo. Kljub stresni situaciji naj bi ostali strokovni, profesionalni in vljudni, to pa lahko, če imajo dovolj znanj in so imeli dovolj možnosti, da so osebno rasli.

Udeleženci intervjuja so oblikovanje timov ocenili kot enega izmed pomembnih dejavnikov delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev šole. Zelo umestne so se nam zdele trditve udeležencev intervjuja, ki so poudarili, da je zelo priporočljivo, da ravnatelji ne dajejo v time strokovnih delavcev, ki med seboj težko sodelujejo. Še posebej v trenutne time kot je npr. spremstvo v šolo v naravi, ki traja cel teden. Lahko se zgodi, da bo delo slabo opravljeno ali da sploh ne bo, ker se rado zgodi, da ljudje čez noč zbolijo in so odsotni zaradi »bolezni«. Ravnatelji se morajo zavedati, da se strokovni delavci odzivajo na dogodke, povezane s šolo, in tudi marsikaj predlagajo. Vseh predlogov strokovnih delavcev seveda ravnatelji ne morejo upoštevati, je pa prav, da strokovnim delavcem ravnatelji utemeljijo, zakaj je temu tako. Dobre ideje morajo ravnatelji sprejeti z odprtimi rokami. Neka strokovna delavka je nekoč povedala, da je pred leti predlagala nekaj sprememb, pa se ni niti ena uresničila, menila pa je, da so bile dobre. Nato je odnehala, ker se ni nič spremenilo, je dodala. Spremembe, ki se zgodijo zaradi predlogov strokovnih delavcev, po našem prepričanju pozitivno vplivajo na stanje delovnega zadovoljstva. Tudi intervjuvanka je potrdila, da je na njeno zadovoljstvo pozitivno vplivala vključitev v proces nabave nove opreme.

6.2 Prispevek k znanosti

Raziskava temelji na poglobljenem vpogledu na dejavnike delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev na proučevani šoli. Na osnovi pregleda strokovne literature in treh različnih tehnik zbiranja podatkov je bilo ugotovljeno, da je stanje delovnega zadovoljstva na šoli dobro. Prispevek k razvoju znanosti smo dosegli predvsem z metodologijo, ki je prenosljiva tudi na druge osnovne in srednje šole in ugotovitev, da je zelo priporočljivo, da se ravnatelji ukvarjajo s poglobljenim raziskovanjem. Prispevek raziskave k znanosti bi lahko bil ta, da so udeleženci poglobljenega intervjuja potrdili izsledke rezultatov anketnega vprašalnika in pregleda dokumentacije, saj so argumentirano potrjevali in razlagali, zakaj je stanje delovnega zadovoljstva na šoli dobro, in hkrati sporočali, kje bi se stanje še lahko izboljšalo. Opravljena raziskava je pokazala, na katere dejavnike delovnega zadovoljstva ima velik vpliv ravnatelj in hkrati razlaga, zakaj je stanje delovnega zadovoljstva na proučevani šoli takšno, kot je.

6.3 Predlogi za nadaljnje raziskovanje

V raziskavi smo se osredotočili na vlogo ravnatelja pri spodbujanju delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev v osnovni šoli. Ugotovljeno je bilo, da na stanje zadovoljstva strokovnih delavcev šole vpliva več različnih bolj ali manj pomembnih dejavnikov. Raziskave, ki bi lahko sledile, bi lahko podrobneje raziskale vpliv posameznih pomembnejših dejavnikov delovnega zadovoljstva, kot so dobri delovni pogoji, možnost osebne rasti strokovnih delavcev in dobrih medsebojnih odnosov v osnovni šoli. Prav tako obstaja možnost, da se podobne raziskave izvedejo na drugih osnovnih in srednjih šolah. Zagotovo bi bile zelo zanimive tudi raziskave, ki bi podrobneje pojasnile povezavo med pomembnimi dejavniki delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev šole z uspešnostjo učencev. Ugotovitve teh raziskav bi lahko nakazale pravi pomen delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev v osnovni šoli.

Prav tako menimo, da bi lahko podobne raziskave na drugih osnovnih in srednjih šolah proučile stanje delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev in povezavo med »vložki« posameznih šol oz. ravnateljev za osebno rast strokovnih delavcev, za nakup novih učil in učnih pripomočkov ter knjig in druge strokovne literature. Prav gotovo pa bi se morebitne raziskave o delovnem zadovoljstvu morale dotakniti tudi odnosov v šolah in njihove kulture ter klime.

LITERATURA

- Adair, John. 1998. *Effective leadership: how to develop leadership skills*. London, Basingstoke: Pan Books.
- Adams, Stacey J. 1965. Inequity in social exchange. V *Advances in experimental social psychology*, ur. Leonard Berkowitz, 267–299, št. 2. New York: Academic Press.
- Adizes, Ichak. 1996. Življenjska pot podjetja. V *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, ur. Stane Možina, 15–72. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
- Alderfer, Clayton P. 1972. *Existence, relatedness, and growth*. New York: Free Press.
- Armstrong, Michael. 2003. *A handbook of human resource management practice: fully updated to reflect current thinking, practice and research*. London: Kogan Page.
- Atkinson, John W., in George H. Litwin. 1960. Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure. *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 60 (1): 52–63.
- Avguštin Čufer, Tanja. 2008. *Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju SUZ, d. o. o.* Magistrsko delo, Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru.
- Bagon, Judita. 2006. *Priročnik za javne menedžerje*. Ljubljana: Portis.
- Bahtijarević-Šiber, Fikreta. 1999. *Managenet ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
- Bajec, Anton. 1994. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti.
- Bassegy, Michael. 1990. *Case study research in educational settings*. Buckingham: Open University Press.
- Beers, Barry. 2007. *Šola učenja: praktični priročnik za učitelje in ravnatelje*. Ljubljana: Državni izpitni center.
- Bevc, Vera, Alojz Fošnarč in Sonja Sentočnik. 2002. *Spremljanje in vrednotenje pedagoškega dela strokovnih delavcev*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Bolton, Gillie. 2005. *Reflective practice*. London: Sage.
- Boone, Louis E., in David Kurtz. 1992. *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Brajša, Pavao. 1995. *Sedem skrivnosti uspešne šole*. Maribor: Doba.
- Buchanan, David A., in Andzej Huczynski. 2004. *Organizational behavior: an introductory text*. Harlow: Financial Times, Prentice Hall.
- Bush, Tony in David Middlewood. 2005. *Leading and managing people in education*. London, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cencič, Majda. 2000. Nekatere strategije reflektivnega poučevanja. V *Didaktični in metodični vidiki nadaljnje razvoja izobraževanja*, ur. Martin Kramar in Matjaž Duh, 63–71. Maribor: Pedagoška fakulteta, Oddelek za pedagogiko, psihologijo in didaktiko.
- Cencič, Majda. 2009. *Kako poteka pedagoško raziskovanje: primer kvantitativne empirične neeksperimentalne raziskave*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Certo, Samuel C. 2003. *Modern management: adding digital focus*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Cohen, Louis in Lawrence Manion. 1995. *Research methods in education*. London, New York: Routledge.

- Combs, Arthur W. 1962. *Perceiving, behaving, becoming: a new focus for education*. Washington: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Coulson, Alan A. 1988. An approach to headship development through personal and professional growth. V *Emerging issues in primary education*, ur. Malcolm Clarkson, 253–276. Lewes: Falmer.
- Day, Christopher, Carol Hall in Patrick Whitaker. 2000. *Developing leadership in primary schools*. London: Paul Chapman.
- Devjak, Tatjana in Alenka Polak. 2009. Nadaljnje izobraževanje in usposabljanje kot dejavnik razvoja učiteljevih kompetenc. *Vzgoja in izobraževanje* 40 (3): 5–12.
- Diaz-Maggioli, Gabriel. 2004. *Teacher-centered professional development*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izivi v 21. stoletju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Drucker, Peter F. 2004. *O managementu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- DuBrin, Andrew. J. 2004. *Leadership: research findings, practice, and skills*. New York, Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Erčulj, Justina. 2001. Vodenje za učenje in učenje za vodenje. V *Management v evropskem okolju: zbornik 1. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru*, 87–96. Koper: Visoka šola za management.
- Erčulj, Justina in Andrej Koren. 2004. Vloga ravnatelja v procesu globalizacije v izobraževanju. *Vzgoja in izobraževanje* 35 (1): 65–69.
- Erčulj, Justina in Alojz Širec. 2004. Spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela – (zamujena) priložnost ravnateljev za izboljševanje kakovosti vzgojno izobraževalnega dela. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 2 (3): 5–24.
- Erčulj, Justina in Alojz Širec. 2006. Vprašalniki za presojo ravnateljevega dela. V *Svetovanje kot pomoč ravnateljem v strokovnem razvoju ravnateljev: presoja vodenja in svetovanje soli*, ur. Justina Erčulj in Alojz Širec, 60–97. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Erčulj, Justina, Polona Kenda, Nevenka Matelič-Nunčič, Ernest Nemeč, Helena Pačnik, Nada Pignar in Metka Rupnik. 2009. Refleksija in spodbujanje profesionalnega razvoja učiteljev. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 6 (2): 55–70.
- Erikson, Frederick. 1986. Qualitative methods in research on teaching. V *Handbook of research on teaching*, ur. Wittrock Merlin C., 119–161. New York: Macmillan.
- Evans, Linda. 1997. Understanding teacher morale and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education* 13 (8): 831–845.
- Evans, Linda. 1998. *Teacher morale, job satisfaction and motivation*. London: Paul Chapman.
- Evans, Linda. 2001. Delving deeper into morale, job satisfaction and motivation among education professionals. *Educational Management and Administration* 29 (3): 291–307.
- Evans, Linda. 2003. Managing morale, job satisfaction and motivation. V *Handbook of educational leadership and management*, ur. Brent Davies in John West-Burnham, 606–612. London: Pearson, Longman.

- Everard, Bertie in Geoffrey Morris. 1996. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Everard, Kenneth B., Geoffrey Morris in Ian Wilson. 2004. *Effective school management*. London: Paul Chapman.
- Fullan, Michael in Andy Hargreaves. 2000. *Za kaj se je vredno boriti v vaši šoli*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Glažar, Saša A. 2005. *Vpliv ocenjevanja znanja na kakovost znanja učencev in na njihov interes za naravoslovje: uvajanje novega učnega predmeta v 7. razredu in prizadevanja za kakovostno naravoslovno znanje učencev: evalvacijska študija*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Guba, Egon in Yvonna Lincoln. 1989. *Fourth generation evaluation*. London: Sage.
- Hackman, Richard J., in Greg R. Oldham. 1976. *Motivation through the design of work, test of a theory, organisational behavior and human performance*. [Http://groupbrain.wjh.harvard.edu/jrh/pub/JRH1976_3.pdf](http://groupbrain.wjh.harvard.edu/jrh/pub/JRH1976_3.pdf) (15. 1. 2010).
- Heider, Fritz. 1958. *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Herzberg, Frederick. 1959. *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Herzberg, Frederick. 1966. *Work and the nature of man*. New York: Wiley.
- Hirvi, Vilho. 1996. Change – education – teacher training. V *Teacher education in Finland*, ur. Seppo Tella, 11–19. Helsinki: University of Helsinki.
- Hopkins, David. 2007. *Vsaka šola, odlična šola: razumeti možnosti systemskega vodenja*. Ljubljana: Državni izpitni center.
- Hopkins, David. 2011. *Pomen profesionalnega razvoja strokovnih delavcev VIZ*. Gradivo Zaključne konference v okviru projekta Vodenje avtonomnega javnega zavoda, sofinanciranje profesionalnega usposabljanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Igalens, Jacques in Patrice Roussel. 1999. *A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction*. [Http://felix158.free.fr/Eszterke%20:%29/Articles%20for%20thesis/A%20Study%20of%20the%20Relationships%20between%20Compensation%20Package,%20Work%20Motivation%20and%20Job.pdf](http://felix158.free.fr/Eszterke%20:%29/Articles%20for%20thesis/A%20Study%20of%20the%20Relationships%20between%20Compensation%20Package,%20Work%20Motivation%20and%20Job.pdf) (10. 1. 2010).
- Javornik Krečič, Marija. 2008. Reflektivno poučevanje – značilnosti, modeli in pristopi. *Pedagoška obzorja* 32 (1): 3–18.
- Jereb, Janez. 1998. Izobraževanje in usposabljanje kadrov. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 175–212. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jones, James J., in Donald L. Walters. 1994. *Human resource management in education*. Lancaster: Technomic.
- Kalin, Jana. 2004. Učiteljev profesionalni razvoj in kultura učeče se organizacije. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 2 (3): 25–36.
- Kapun, Sonja, Karmen Kešina in Branka Čagran. 2009. Zadovoljstvo učiteljev z delovno situacijo. *Revija za elementarno izobraževanje* 2 (2/3): 137–143.
- Kobal Grum, Darja in Janek Musek. 2009. *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.

- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.
- Kim, Sang H. 2001. *1001 način, kako motivirati sebe in druge*. Ljubljana: Tuma.
- Koren, Andrej. 2001. Stalno strokovno spopolnjevanje tudi za ravnatelje? V *Management v evropskem okolju, zbornik 1. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru* 113–119.
- Koren, Andrej. 2005. *Vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov: Prosojnice s predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Koren, Andrej. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management.
- Korthagen, Fred in Angelo Vasalos. 2009. »Kakovost od znotraj« kot ključ profesionalnega razvoja. *Vzgoja in izobraževanje* 40 (4): 15–21.
- Kutzschenbach, Claus. 2000. *Suvereno vodenje ljudi in organizacij: načrtno motiviranje, učinkovito upravljanje in strateško načrtovanje*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Lampe, Metka. 2005. Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 3 (8): 67–71.
- Leithwood, Kenneth, Doris Jantzi in Rosanne Steinbach. 1999. *Changing leadership for changing times*. Buchingham, Philadelphia, PA: Open University Press.
- Levine, Stuart R., in Michael A. Crom. 1997. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Lipičnik, Bogdan. 1994. Motivacija in motiviranje. V *Management*, ur. Stane Možina, 488–523. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 2002. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 472–497. Radovljica: Didakta.
- Locke, Edwin A. 1968. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance* (3) 2: 157-189.
- Luckmann-Jagodič, Barbara in Antonija Pacek. 2003. Vpliv vodij na motiviranost zaposlenih. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 1 (1): 22–24.
- Marentič-Požarnik, Barica. 2000. Profesionalizacija izobraževanja učiteljev: nujna predpostavka uspešne prenove. *Vzgoja in izobraževanje* 31 (4): 4–11.
- Marentič-Požarnik, Barica. 2001. Uspešna prenova terja enakopravnejši položaj "alternativne" raziskovalne paradigme in učitelja raziskovalca. *Sodobna pedagogika* 52 (2): 64–80.
- Marentič-Požarnik, Barica. 2003. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
- Marentič-Požarnik, Barica. 2003a. Izobraževanje učiteljev med izzivi časa in akademsko tradicijo. V *Slovenski jezik, literatura in kultura v izobraževanju*, zbornik predavanj, ur. Boža Krakar-Vogel, 177–185. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Marentič-Požarnik, Barica. 2009. Učitelj v žarišču. *Vzgoja in izobraževanje* 40 (3): 6–7.
- Martin, John D. 2005. *Organizational behaviour and management*. London: International Thomson Business Press.

- Mayer, Janez. 2001. Nastajanje celostnega pogleda – ključ za ustvarjalnost tima. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 34 (7): 429–434.
- Maslow, Abraham H. 1982. *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
- Maslow, Abraham H. 1987. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row. [Http://www.chaight.com/Wk%2015%20E205B%20Maslow%20%20Human%20Motivation.pdf](http://www.chaight.com/Wk%2015%20E205B%20Maslow%20%20Human%20Motivation.pdf) (15. 1. 2010).
- McGregor, Douglas M. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill Book.
- McClelland, David C. 1975. *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- McClelland, David C. 1976. *The achieving society*. New York: Irvington Publishers.
- Merkač-Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Merriam, Sharan B. 1998. *Qualitative research and case study applications in education*. San Franciscso, CA: Jossey-Bass.
- Mesec, Blaž. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Middlewood, David in Jacky Lumby. 1998. *Human resource management in schools and colleges*. London: Paul Chapman.
- Middlewood, David. 2002. *Managing staff development. Managing people in education*. London: Paul Chapman.
- Milivojević, Zoran. 1996. Čustveno vodenje podjetja. V *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, ur. Stane Možina, 123–174. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Možina, Stane. 2002. Odnosi, nasprotja v organizaciji. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 580–616. Radovljica: Didakta.
- Mullins, Laurie J. 2007. *Management and organisational behaviour*. London: Prentice Hall.
- Mužić, Vladimir. 1994. Atributi kvalitativne in kvantitativne paradigme pedagoškega raziskovanja. *Sodobna pedagogika* 45 (1/2): 39–51.
- Ouchi, William G. 1981. *Theory Z*. New York: Avon Books.
- Owens, Robert G. 1995. *Organizational behavior in education*. Boston, MA: Hofstra University.
- Pajer-Šemrl, Marta. 2005. Pogledi učiteljev na hospitacije. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 3 (1): 75–81.
- Peretomode, Victor F. 1991. *Educational administration: applied concepts and theoretical perspectives for students and practitioners*. Lagos: Joja Educational Research and Publishers.
- Pinder, Craig C. 1984. *Work motivation: theory, issues, and applications*. Glenview, IL: Scott Foresman & Co.

- Pogačnik, Vid. 2000. Uporaba lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih. *Psihološka obzorja* 9 (4): 105–114.
- Porter, Lyman W. 1961. A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology* 45 (1): 1–10.
- Reddin, William J. 1970. *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book C.
- Robbins, Stephen P., in Tim Judge. 2007. *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Roncelli-Vaupot, Silva. 2006. *Elektronske prosojnice s predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Sagadin, Janez. 2001. Pregledno o kvalitativnem empiričnem pedagoškem raziskovanju. *Sodobna pedagogika* 52 (2): 10–25.
- Sagadin, Janez. 2004. Tipi in vloga študij primerov v pedagoškem raziskovanju. *Sodobna pedagogika* 55 (4): 88–100.
- Sakanović, Zlatko in Janez Mayer. 2006. Nekateri vidiki vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih v slovenski policiji. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre* 39 (4): 254–264.
- Sarapata, Adam. 1968. *Osnove sociologije dela*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Sawatzki, Max. 1997. Leading and managing staff for high performance. V *School leadership for 21st century*, ur. Brent Davies in Linda Ellison, 144–162. London, New York: Routledge.
- Sheppard, Blair H., Roy J. Lewicki in John W. Minton. 1992. *Organizational justice: the search for fairness in the workplace*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Sentočnik, Sonja. 1999. Pomen refleksije za kakovostno edukacijo. *Vzgoja in izobraževanje* 30 (5): 40–43.
- Sergiovanni, Thomas J. 2003. *Leadership. What's in it for schools*. London: Routledge Falmer.
- Seymour, Roland. 1995. Skrb za razvoj sodelavcev. *Vzgoja in izobraževanje* 26 (1): 20–23.
- Stoll, Louise. 1998. A learning school: a school for and of the future. *Education Review* 12 (2): 34–40.
- Svetlik, Ivan. 1996. Človeški viri v podjetju. V *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, ur. Stane Možina, 175–192. Ljubljana: Pantha Rhei – Sineza.
- Tager, Mark J. 2004. What people really need from a change leader. *Leader to Leader* 31 (1): 6–15.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management*. Koper: Fakulteta za management.
- Tracy, Brian. 2000. *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar consulting.
- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Traven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana. Gospodarski vestnik
- Traven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana. GV založba.

- Trnavčević, Anita. 2001. Kvalitativna in kvantitativna paradigma pedagoškega raziskovanja: izhodišča in dileme. *Sodobna pedagogika* 52 (2): 26–34.
- Trnavčević, Anita. 2006. *Kvalitativna metodologija*. Koper: Fakulteta za management.
- Trnavčević, Anita, Janez Vogrinc, Boris Snoj, Vinko Logaj, Roman Vogrinc in Borut Kodrič. 2008. *Evalvacija zadovoljstva s šolo: metodološki in vsebinski izzivi*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Uhan, Stane. 1999. Motivacijske teorije. *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju* 3 (6/7): 3–5.
- Valenčič-Zuljan, Milena. 1999. *Kognitivni model poklicnega razvoja študentov razrednega pouka*. Doktorska disertacija, Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Varlaam, Andreas, Desmond Nuttall in Adrian Walker. 1992. *What makes teachers tick? A survey of teacher morale and motivation*. London: Centre for educational research.
- Vroom, Victor H. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Zadel, Aleksander. 2006. Med zadovoljstvom in konkurenčnostjo javnih uslužbencev: ni hierarhije – vse je pomembno. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 4 (11): 6–10.
- Žorga, Sonja, Cveta Razdevšek-Pučko, Alenka Polak in Tatjana Devjak. 2002. *Evalvacijska študija Pedagoški delavci, njihovo strokovno izpopolnjevanje, motivacija in stališča do posameznih rešitev kurikularne prenove*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.

VIRI

- Evans, Linda. 2009. *Location, location, location, and acquiring the ideal home: a new conception of academic practice*. [Http://www.education.leeds.ac.uk/research/uploads/109.doc](http://www.education.leeds.ac.uk/research/uploads/109.doc) (10. 5. 2010).
- Michaelowa, Katharina. 2002. *Teacher job satisfaction, student achievement, and the cost of primary education in francophone sub-Saharan Africa*. [Http://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/19349/1/188.pdf](http://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/19349/1/188.pdf) (10. 10. 2010).
- Ololube, Prince. 2006. *Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness: An assessment*. [Http://www.usca.edu/essays/vol182006/ololube.pdf](http://www.usca.edu/essays/vol182006/ololube.pdf) (12. 10. 2009).
- Nacionalno preverjanje znanja. 2008. *Letno poročilo o izvedbi nacionalnega preverjanja znanja v šolskem letu 2007/2008*. [Http://www.ric.si/preverjanje_znanja/statisticni_podatki/](http://www.ric.si/preverjanje_znanja/statisticni_podatki/) (12. 12. 2009).
- Nacionalno preverjanje znanja. 2009. *Letno poročilo o izvedbi nacionalnega preverjanja znanja v šolskem letu 2008/2009*. [Http://www.ric.si/preverjanje_znanja/statisticni_podatki/](http://www.ric.si/preverjanje_znanja/statisticni_podatki/) (12. 12. 2009).
- Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive. *Uradni list RS*, št. 54/2002, 123/2008, 44/2009, 16/2010 Odl. US in 18/2010.
- Vidal, Matt. 2007. *Lean production, worker empowerment, and job sophistication. Qualitative analysis and critique*. [Http://www.cddc.vt.edu/digitalfordism/fordism_materials/Vidal-2.pdf](http://www.cddc.vt.edu/digitalfordism/fordism_materials/Vidal-2.pdf) (10. 1. 2010).
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI). *Uradni list RS*, št. 12/1996 (23/1996 popr.), 101/1999 Odl. US, 22/2000, 64/2001, 101/2001 Odl. US, 108/2002, 14/2003, 34/2003, 55/2003, 79/2003, 115/2003, 65/2005, 98/2005, 117/2005

Odl. US, 129/2006, 16/2007, 101/2007 Odl. US, 36/2008, 22/2009 Odl. US, 55/2009 Odl. US, 58/2009 (64/2009 popr., 65/2009 popr.), 16/2010 Odl. US in 47/2010.

Zakon o osnovni šoli (ZOsn). *Uradni list RS*, št. 12/1996, 33/1997, 54/2000 Odl. US, 59/2001, 71/2004, 23/2005, 53/2005, 70/2005, 60/2006 (63/2006 popr.), 81/2006 in 102/2007.

PRILOGE

- Priloga 1: Vprašalnik Dejavniki zadovoljstva pri delu
- Priloga 2: Skupno število in povprečje zbranih točk posameznega anketiranca
- Priloga 3: Razlaga rezultatov mnenjskega vprašalnika zadovoljstvo pri delu
- Priloga 4: Vprašanja postrukturiranega intervjuja z vodji strokovnih aktivov
- Priloga 5: Zapisnik opravljenega intervjuja z vodji strokovnih aktivov

**VPRAŠALNIK DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA PRI DELU
(EVERARD, MORRIS IN WILSON, 2004)**

Spoštovani sodelavci!

Na Fakulteti za management v Kopru končujem magistrski študij. S kvalitativno raziskavo pri pisanju magistrske naloge z naslovom Vloga ravnatelja pri spodbujanju delovnega zadovoljstva strokovnih delavcev v osnovni šoli si želim odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kakšno je delovno zadovoljstvo zaposlenih na izbrani šoli?
2. Kateri dejavniki povečujejo delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli?
3. Kako lahko ravnatelj spodbuja delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli?
4. Katerih dejavnikov, ki povečujejo delovno zadovoljstvo zaposlenih v šolah, ravnatelj ne sme spregledati ali zanemariti?

Prijazno vas prosim, da izpolnite anketni vprašalnik.

Z namenom, da bodo odgovori čim bolj odkriti, vas prosim, da v naslednjih minutah izpolnite anonimni vprašalnik. Če boste ocenili, da so zastavljena vprašanja preveč osebna, anketnega vprašalnika ni treba oddati. Kolegico Zdenko pa prosim, da po končanem izpolnjevanju zbere vprašalnike in me pokliče nazaj v zbornico, ker bom v času vašega izpolnjevanja vprašalnika počakal na hodniku pred zbornico.

Hvala za sodelovanje, ravnatelj

Navodilo!

Odgovorite tako, kot čutite. Obkrožite številko pod trditvijo, ki je najbližja vašemu mnenju. Pri posameznem vprašanju obkrožite samo eno številko. Najpravilnejši so najbolj odkriti odgovori.

Priloga 1

1. Pomislite na posebnosti vašega dela. Kako pogosto čutite, da v službi ne morete izraziti vseh svojih sposobnosti?

Skoraj vedno	Zelo pogosto	Precej pogosto	Ne prav pogosto	Zelo redko	Skoraj nikoli
0	1	2	3	4	5

2. Koliko je takih nalog, za katere menite, da so relativno nepomembne ali celo nepotrebne?

Skoraj vse	Večina	Kar nekaj	Malo	Zelo malo	Nobena
0	1	2	3	4	5

3. Koliko imate po vašem mnenju v službi takih priložnosti, ko lahko prispevate zares nekaj dragocenega?

Skoraj nobene	Zelo malo	Malo	Nekaj	Kar precej	Ogromno
0	1	2	3	4	5

4. Kako pogosto mislite, da je vaše delo nepotrebno?

Skoraj vedno	Velikokrat	Kar pogosto	Zelo redko	Skoraj nikoli	Nikoli
0	1	2	3	4	5

5. Koliko lahko sami odločate o tem, kako boste opravili svoje delo?

Nič	Skoraj nič	Zelo malo	Kar precej	Veliko	Ogromno
0	1	2	3	4	5

6. Kolikokrat se vam je že zdelo, da bi lahko dosegli več, če bi bili svobodnejši pri doseganju zastavljenih ciljev?

Skoraj vedno	Velikokrat	Kar precejkrat	Ne preveč pogosto	Zelo redko	Skoraj nikoli
0	1	2	3	4	5

7. Kolikokrat ste že dobili kakršno koli priznanje za svoje dosežke?

Skoraj nikoli	Zelo redko	Ne prav pogosto	Kar pogosto	Zelo pogosto	Skoraj vedno
0	1	2	3	4	5

8. Kako pogosto se vam v službi ponuja priložnost za samopotrjevanje?

Skoraj nikoli	Zelo redko	Ne prav pogosto	Kar pogosto	Zelo pogosto	Skoraj vedno
0	1	2	3	4	5

9. Ali se vam zdi, da se pri svojem delu lahko še česa naučite?

Prav ničesar	Skoraj ničesar	Nekaj še	Kar precej	Precej	Ogromno
0	1	2	3	4	5

10. Kaj pa šola kot celota – se lahko kaj naučite iz nje?

Ne daje priložnosti	Skoraj nič	Zelo malo	Malo	Veliko	Ogromno
0	1	2	3	4	5

11. Če zanemarimo različne kazalce – kako pogosto sami začutite, da ste bili zares uspešni?

Zelo redko	Občasno	Dokaj pogosto	Pogosto	Zelo pogosto	Vedno
0	1	2	3	4	5

12. Ali vam ravnatelj pove, kako dobro delate?

Niti slučajno	Skoraj nikoli	Včasih	Kar pogosto	Zelo pogosto	Vedno
0	1	2	3	4	5

13. Ali pri svojem delu lahko uvajate čisto svoje zamisli?

Sploh nobene	Skoraj nobene	Le redke	Kar precej	Zelo veliko	Skoraj vse
0	1	2	3	4	5

14. Kako pogosto se vam zdi, da opravljate zanimivo delo?

Nikoli	Zelo redko	Ne prav pogosto	Kar pogosto	Zelo pogosto	Skoraj vedno
0	1	2	3	4	5

15. Se vam glede na svoje dosedanje izkušnje kdaj zgodi, da bi najraje dali odpoved?

Zelo pogosto	Pogosto	Precej pogosto	Redko	Zelo redko	Nikoli
0	1	2	3	4	5

16. Se vam zdi, da vam delo ponuja kakšno priložnost za napredovanje?

Skoraj nobene	Zelo malo	Ne ravno veliko	Kar veliko	Zelo veliko	Izjemno veliko
0	1	2	3	4	5

Ta prostor je namenjen vašim komentarjem, morda o priložnostih za dosežke, priznanje ali osebno rast (dopišite).

Hvala za čas, ki ste si ga vzeli, da ste izpolnili vprašalnik.

SKUPNO ŠTEVILO IN POVPREČJE ZBRANIH TOČK POSAMEZNEGA ANKETIRANCA

Št. vprašanja	Anketiranci																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1.	3	4	4	3	4	4	3	3	5	4	5	3	4	3	5	5	5	4	3	2	3	3
2.	2	3	3	4	2	4	4	3	4	2	3	3	2	4	4	4	3	2	2	3	4	2
3.	3	3	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	1
4.	5	5	4	5	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	4	4	4
5.	3	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3
6.	2	2	3	2	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	5	5	5	4	4	3	4	3
7.	0	0	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	5	5	3	4	1	2	1	0
8.	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	5	3	3	2	2
9.	2	5	3	4	4	2	3	4	4	2	3	5	4	2	4	4	3	5	3	4	3	4
10.	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
11.	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	4	4	3	4	2	2	3	2
12.	1	2	2	3	2	2	3	2	1	2	3	4	2	2	4	3	3	4	2	2	2	2
13.	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2
14.	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
15.	3	5	5	5	5	5	3	4	3	4	5	5	5	3	5	4	4	5	4	3	4	4
16.	2	2	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2
Skupaj	42	54	55	57	54	53	53	57	59	49	60	62	51	52	67	65	58	63	48	47	51	40
V povprečju	2,63	3,38	3,44	3,56	3,38	3,31	3,31	3,56	3,69	3,06	3,75	3,88	3,19	3,25	4,19	4,06	3,63	3,94	3,00	2,94	3,19	2,50

Priloga 3

Razlaga rezultatov mnenjskega vprašalnika zadovoljstvo pri delu

Kategorije

Uspešnost (USP)
Odgovornost (ODG)
Priznanje (PRIZ)

Napredovanje (NAP)
Zanimivost (ZAN)
Osebna rast (OS. R.)

Vprašanje	Točke	Skupaj	USP
1		_____ : 4 = _____	
3			
11			
13			

Vprašanje	Točke	Skupaj	ODG
5		_____ : 2 = _____	
6			

Vprašanje	Točke	Skupaj	PRIZ
7		_____ : 3 = _____	
8			
12			

Vprašanje	Točke	Skupaj	NAP
16		_____ : 1 = _____	

Vprašanje	Točke	Skupaj	ZAN
2		_____ : 4 = _____	
4			
14			
15			

Vprašanje	Točke	Skupaj	OS. R.
9		_____ : 2 = _____	
10			

Skupaj vse točke:

Vsa vprašanja	Vse točke skupaj	Skupaj	Zadovoljstvo
od 1 do 16		: 16 =	

Z vprašalnikom niste ocenjevali sebe, ampak le to, do katere mere se vam zdi vaša služba taka, da imate dovolj priložnosti za dosežke, odgovornost itd.

Navedene kategorije so tisti dejavniki, ki jih Herzberg imenuje motivatorji. Skupni seštevek odraža relativno težo, ki jo ima po Herzbergu vsak izmed dejavnikov pri odločanju splošnega zadovoljstva v službi.

Verjetno bi radi vedeli kaj več o rezultatu, ki ste ga dosegli.

Rezultat 3,5 ali več predstavlja splošno zadovoljstvo v službi, rezultat med 2,5 in 3 kaže na to, da je še precej možnosti za to, da delo obogatimo. Skupni rezultat 55 in več kaže na popolno zadovoljstvo. Tudi rezultat med 45 in 55 ni razlog za zaskrbljenost.

VPRAŠANJA POSTRUKTURIRANEGA INTERVJUJA Z VODJI STROKOVNIH AKTIVOV

Strokovni aktivni se v skladu z dogovorom, sprejetim na konferenci v šolskem letu, sestanete najmanj štirikrat.

1. Katere težave v zvezi z opravljanjem dela izpostavljajo strokovni delavci na sestankih aktivna?
2. Ali menite, da so strokovni delavci šole zadovoljni z delom, ki ga opravljajo?
3. Kaj po vaše dela strokovne delavce pri delu zadovoljne in kaj nezadovoljne?
4. Kaj bi bilo treba storiti, da bi bili strokovni delavci šole pri opravljanju svojega dela zadovoljnejši?
5. Kako bi motivirali zaposlene, da bi bili ob delu zadovoljnejši, če bi bili vi v vlogi ravnatelja?

ZAPISNIK OPRAVLJENEGA INTERVJUJA Z VODJI STROKOVNIH AKTIVOV

Polstrukturiran intervju je bil izveden v četrtek, 4. 2. 2010.

Približno dva tedna pred načrtovanim datumom za izvedbo intervjuja sem posamezno in osebno prosil strokovne delavce, ali so se intervjuja pripravljene udeležiti, hkrati sem jim pojasnil, da intervju spada med zastavljene naloge ob zaključku mojega magistrskega študija. Obvestil sem jih, da jim bom več informacij posredoval preko e-pošte.

V sredo, 20. 1. 2010, sem poslal naslednje e-sporočilo: »Spoštovane sodelavke in sodelavci! Moja želja je, da zaključim magistrski študij. V raziskavi se ukvarjam z delovnim zadovoljstvom strokovnih delavcev v šoli. V zvezi z raziskavo nameravam izvesti razgovor v obliki polstrukturiranega skupinskega intervjuja. Hvala, ker ste izkazali pripravljenost za sodelovanje. Sestali se bomo v četrtek, 4. februarja 2010, ob 14. 45 v moji pisarni. Prosim vas, da si takrat rezervirate čas. Hvala. (V ponedeljek ali torek pred sestankom vas bom ponovno spomnil nanj.)«

V ponedeljek, 1. 2. 2010, sem poslal povabljenim naslednje e-sporočilo: »Pozdravljeni! Obljubil sem vam, da vas bom z e-pošto spomnil na dogovorjeni sestanek – intervju. Prosim vas, da se v četrtek, 4. 2. 2010, ob 14.45 dobimo v moji pisarni. Hvala že vnaprej, ker boste prišli.«

Na srečanju sem se v uvodu zahvalil, da so prišli. Udeležence intervjuja sem obvestil, da želim intervju snemati. Utemeljilvi, zakaj želim snemati intervju, udeleženci niso nasprotovali. Prav tako sem jim povedal, da jim bom zapis opravljenega intervjuja pokazal, da bodo lahko podali morebitne pripombe.

Z intervjujem smo začeli ob 14.55.

1. Strokovni aktivni se v skladu z dogovorom, sprejetim na konferenci v šolskem letu, sestanete najmanj štirikrat. Katere težave v zvezi z opravljanjem dela izpostavljajo strokovni delavci na sestankih aktiva?

U₁: Trdim, da je v šolstvu nasploh preveč birokracije. Menim, da če imam idejo in grem samo v razred, da to nekako bolj steče, zdaj pa je to treba vse napisati. Šola je vključena v veliko projektov, zato je treba napisati eno poročilo, pa drugo poročilo, pa tretje poročilo, pa zapisnik ... V glavnem preveč birokracije. Vem, da je to del našega poklica, vendar ko sem šla v ta poklic, sem si predstavljala bolj delo z otroki, več dela v razredu, več posvečanja otrokom, da se pripravim na uro, samo na uro, kako bo potekalo, tako da me birokracija moti.

U₂: Na naših srečanjih strokovnega aktiva se je najbolj izpostavil problem, da nimamo svoje stalne učilnice za predmet. Pri predmetu imamo »učbenike za na klop«, ker pa ni stalne učilnice, so trenutno v knjižnici. Otroci nimajo tako vsega takoj pri roki, kar bi lahko imeli, če bi imeli stalno učilnico. Na primer slovarja, če otrok ne pozna kakšne besede. Ni možnosti, da bi na stenah imeli izobešene plakate, ki bi bili učencem v pomoč. Večino ur, ki jih opravi, izvajam v nivojski učilnici, ki je zelo majhna. V njej ni računalnika, še grafoskop sem si pripeljala iz druge učilnice, v njej ni televizorja z videorekorderjem. Če se vprašam, kakšen pouk sem imela, je odgovor enostaven – frontalen. Še skupinskega nisem mogla izvajati, ker je zaradi malega prostora težko premikati mize v skupinsko obliko. Vse, kar pri pouku uporabljamo, je delovni zvezek in berilo. Za kvalitetnejšo izpeljavo pouka potrebujem stalno in dobro opremljeno učilnico.

U₄: Moram reči, da v našem aktivu ni težav ali problemov, ker smo zelo dobro opremljeni z učnimi pripomočki. V aktivu vlada prijetno vzdušje, ker si med seboj rade pomagamo in se želimo razbremeniti. Na aktivih se ne pogovarjamo toliko o težavah ali problemih, bolj se

dogovarjamo o drugih stvareh, npr. katera bo prevzela kakšno organizacijo, usklajujemo mnenja glede ocenjevanja in o tem kakšne pripomočke potrebujemo.

U₈: Na aktivu se velikokrat pogovarjamo, kako motivirati učence za delo, kako jih pripraviti, da bodo delali domače naloge, ker se zavedamo, da poučujemo enega težjih predmetov.

2. Ali menite, da so strokovni delavci šole zadovoljni z delom, ki ga opravljajo?

U₆: Jaz sem zadovoljna z delom, ki ga opravljam.

U₄: Jaz nikoli nisem povsem zadovoljna z delom, ki ga opravljam, ker vedno težim k temu, da bi bilo še boljše. Če že imaš pridne učence, popolni niso nikoli, tako da želim še kaj odpraviti oz. izboljšati, da bi vsi učenci razumeli in znali. Vem, da nekateri ne zmorejo, vendar vedno težim za več. Če generalno pogledam moj poklic in moje delo, sem z njim zadovoljna.

U₂: Menim, da smo zadovoljni z delom, ki ga opravljamo, predvsem ko nas starši pohvalijo na govorilni uri, ko ti učenci povedo, da te imajo radi, da te sprejmejo. Tudi rezultati na NPZ, ki so bili dobri v zadnjih letih, ti dajo občutek, da si učence nekaj naučil v vseh teh letih. Če vzpodbudim otroka, da začne brati, da obiskuje knjižnico, me take stvari delajo zadovoljno.

U₈: Zadovoljna sem z delom, ker rada prihajam v službo, ker rada opravljam svoje delo in zato, ker učenci dosegajo uspehe.

U₅: Sem zadovoljna s svojim poklicem in delom, ki ga opravljam. Menim, da sem si izbrala pravega, ker ga rada opravljam. V splošnem sem z njim zadovoljna. Poklic učitelja je poslanstvo. Osnova, ali si zadovoljen z delom, ki ga opravljaš, je, ali si tudi osebno zadovoljen. Po moje obstajajo ljudje, ki so nenehni nergači in bodo nergali verjetno ne glede na to, v kateri službi oz. v kakšnih delovnih okoljih bodo. Kar se dela tiče, imam rada projekte. Osebno bi mi bilo malo dolgčas, če jih na šoli ne bi imeli. Dogaja se mi, da si kdaj pa kdaj sama naložim preveč dela, ki ga sicer vedno tudi opravim, ampak ugotavljam, da grem včasih čez mejo potrebnega.

U₁: Tudi meni se dogaja, da si naložim veliko dela. Drugače pa lahko rečem, da imam svoje delo zelo rada. Ko se odpravim domov in analiziram svoje delo, sem zelo zadovoljna, če ugotovim, da sem nekaj dobro naredila in tudi, če sem katerega učenca osrečila. Ne samo, če sem mu dala neko znanje, tudi če sem komu rekla kako lepo besedo. Take stvari mi osebno veliko pomenijo in me delajo zadovoljno.

U₇: Naša šola je v šolskem letu 2009/10 vključena v Mreže 2. V Mrežah se lotevamo izboljšave na področju Klime za uspešno delo. Iz opravljene ankete lahko rečem, da so sodelavci generalno gledano precej zadovoljni s svojim delom. Opažam, da večina strokovnih delavcev rada opravlja svoje delo, rada hodi v službo, ker so odnosi in klima na šoli dobri.

U₅: Ocenjujem, da so odnosi na šoli dobri. Če se spomnim sodelovanja v prejšnjih Mrežah 2, so na nekaterih šolah, s katerimi smo sodelovali, bili odnosi katastrofalni. Če je na šoli veliko strokovnih delavcev, se pojavijo kdaj pa kdaj kaki konflikti. Mimo tega ne moreš. V glavnem pa se mi zdi, da na šoli vlada zadovoljstvo.

U₄: Tudi sama mislim, da so odnosi na šoli v redu. To ni moja prva šola, na kateri sem zaposlena. Poznam tudi nekaj drugih šol, kjer slišim, kaj se dogaja, tako da menim, da je pri nas v redu.

U₈: Menim, da je delo učencev tisto, ki nas veseli, vzpodbuja in dela zadovoljne. Na to, da radi prihajamo v službo in smo pri svojem delu zadovoljni, vplivajo zagotovo dobri medsebojni odnosi.

U₅: Menim, da so mi v zadovoljstvo tudi osebni izzivi in novosti, povezane z delom, ki jih pridobim na seminarjih, zato ker jih lahko vnašam v pouk.

U₂: Izboljševanje delovnih pogojev v šoli me dela zadovoljnejšo, zato tudi rada prihajam v službo. Pri izboljševanju pogojev sem bila vključena v proces nabave nove opreme in na ta način soodločala o primerni opremi delovnega okolja. Pri dodatnem študijskem izobraževanju, ki sem ga opravila v preteklih letih, sem se veliko pogovarjala s strokovni delavci iz drugih šol. V primerjavi z drugimi ugotavljam, da imamo res dobre pogoje za delo, saj je večina učilnic ustrezno opremljenih. Na šoli kupujemo mnogo učil in učnih pripomočkov ter knjig za šolsko knjižnico. Na večini drugih šol ni tako. Zadovoljna sem, da lahko na primer otrokom veliko ponudimo. Zadovoljna sem, ker opravljam delo učitelja.

U₄: Meni je bilo v zadovoljstvo delo v projektih, v mrežah, ker smo člani tima zmeraj znali združiti prijetno s koristnim. Zjutraj rano vstopim v zbornico, tisto uro pred poukom mi je v zbornici lepo. V razred grem rada. V zadovoljstvo mi je, da imam v učilnici na razpolago računalnik, LCD projektor, televizor, DVD, videorekorder, radio s CD predvajalnikom in drugo opremo ter učila. Vesela sem, da imam pri pouku vedno kaj za v roke vzeti.

U₃: Z delom, ki ga opravljam, sem zelo zadovoljna. Gledam tudi s tega vidika, da je delo v šoli državna služba in ko je mesec naokoli, je plača zagotovljena. Svoj poklic zelo rada opravljam. Uživam v delu z otroki, zlasti pri pripravi učencev na tekmovanja. Veseli me, da me večina učencev pozdravi tudi po zaključku šolanja v osnovni šoli in z njimi se velikokrat zapletem v prijeten pogovor. Tudi zaradi tega sem zadovoljna pri opravljanju svojega dela. V razgovorih z mojimi kolegi iz drugih šol moram povedati, da smo glede pogojev dela, možnosti izobraževanja na seminarjih in nasploh s tem, kaj se nam na šoli omogoča, korak pred večino šol v naši okolici.

3. Kaj po vaše dela strokovne delavce pri delu nezadovoljne in kaj zadovoljne?

U₄: Na to, ali smo strokovni delavci zadovoljni, pa vplivajo tudi učenci. S kakšno generacijo je težko delati, veliko vlagaš, pa ni zelenih učinkov, taka generacija mi daje občutek nezadovoljstva.

U₃: Strokovni delavci smo v družbi necenjeni, zato nas to dejstvo dela nezadovoljne.

U₄: Nekateri redki starši so taki, da so bili tri leta zelo prijazni s teboj, sedaj, ko te več ne potrebujejo, obrnejo glavo v stran in me več ne pozdravijo. To me žalosti, pa ne vem, zakaj je tako.

U₅: Da si zadovoljen pri delu, moraš imeti ustrezno delovno okolje. Ker na šoli trenutno primanjkuje prostora in ker smo v gradnji prizidka, se je trenutno treba znajti in pouk prilagoditi trenutnim razmeram. Glede na sodelovanje s sodelavci menim, da je, ko je treba narediti neko stvar, treba pokazati vsaj malo energije za to, v nasprotnem primeru nas sodelavci delajo nezadovoljne.

U₃: Strokovne delavce delajo nezadovoljne nekateri redki učenci in starši, ki namesto pozdrava pogledajo v stran.

U₅: Mogoče se pojavi večje nezadovoljstvo ob zaključku redovalnih obdobij, ko se pišejo različna poročila. Vodje morajo napisati skupno poročilo, ki pa ga brez poročil strokovnih delavcev ni možno narediti oz. ni možno oceniti stanja na šoli. Opažam, da se pojavlja malo več nezadovoljstva ob pisanju teh poročil.

U₁: Zadnjič, ko sem šla domov, sem bila zelo slabe volje, ko sem ugotovila, da me je učenec, ki sem ga učila pred dvema letoma, poiskal, vendar nisem imela časa zanj, zato sem ga odpravila.

Priloga 5

U₂: Včasih si razočaran in posledično nezadovoljen, ker misliš, da se razumeš s svojimi učenci. V učilnici se obnašajo tako, zunaj pa drugače.

U₅: Skozi šolsko leto pridejo obdobja, ko se kaj nakopiči, to je trenutno stanje, ki ne pomeni, da je na šoli splošno nezadovoljstvo, ampak trenutno.

U₅: Pisarije, administracije je res preveliko, vedno več, to nas dela nezadovoljne.

U₂: Nerealni starši, ki imajo previsoka pričakovanja do otrok, »forsirajo« otroke in velikokrat nimajo občutka česa je otrok sposoben na eni strani, na drugi pa starši, ki svojim otrokom vse dovolijo in jih poveljujejo, strokovni delavci pa smo najslabši ... Takšna ravnanja redkih staršev znižujejo stanje zadovoljstva strokovnih delavcev.

U₄: Jaz sem nezadovoljna z našim ministrstvom. Zdaj imam že toliko delovne dobe, da vidim, kaj počnejo. Natrpajo učne načrte, nato pa jih druga vlada spreminja in meče stvari ven. Zdi se, kot da ena vlada dela proti drugi. Imam občutek, da delajo samo zato, da morajo biti neke spremembe. Tukaj se mi zdi, da ga kar lomijo in premalo poslušajo nas strokovne delavce.

U₆: Tu se popolnoma strinjam. Delo v šoli ne bi smelo biti politično naravnano. Ko se zamenja vlada, se zgodi kar veliko sprememb, ki se tičejo šole. Te spremembe strokovne delavce nervirajo in jih delajo nezadovoljne. Zavedam se, da so spremembe stalnica našega časa in napredka, če pa je razvidno, da imajo politično ozadje, pa strokovne delavce, ki so manj fleksibilni, delajo živčne.

U₃: Spremembe? Da, menim, da smo strokovni delavci za spremembe, vendar ne za tiste spremembe, ki v bistvu delajo slabo otrokom in posledično njihovim staršem. Pozitivne spremembe strokovni delavci sprejemamo. Ko pa imamo strokovni delavci občutek, da ena oblast nagaja drugi, pa nas spremembe delajo nezadovoljne.

U₂: Včasih nas pri delu ovira čas in smo posledično nezadovoljni, ker je učni načrt zelo obsežen in si ne moremo privoščiti, da bi neko snov bolje obdelali in utrdili. Vsako zamujeno uro je težko nadoknaditi.

U₁: Učilnica, ki jo uporabljam v tem šolskem letu, je premajhna. Težko je izvajati poskuse. V razredu ni kotičkov. Zaradi tega nisem ravno zadovoljna.

U₅: Pouk letošnje leto izvajam v nivojski učilnici. Polovico aktivnosti pri izvajanju pouka, ki bi jih rada počela, preprosto ne morem, ker je učilnica premajhna in zelo slabo opremljena, zaradi takega stanja sem posledično nezadovoljna.

U₅: Strokovni delavec mora vedeti, kaj je naloga učitelja in kaj naloga staršev.

U₂: Če imaš nekaj staršev, ki se nenehno pritožujejo nad tvojim delom, to zagotovo vpliva na delovno zadovoljstvo.

U₄: Strokovni delavec mora biti discipliniran. Ne sme biti površen.

U₂: Učenci so nasploh pri nas precej vodljivi, tudi s starši dobro sodelujemo, tako stanje dela strokovne delavce zadovoljne. Na nekaterih šolah je precej pritožb nad delom strokovnih delavcev, nad testi. Strinjam se s trditvijo, da se lahko, če smo strokovni delavci dosledni in disciplinirani, izognemo večini pritožb in je posledično lahko zadovoljstvo v šoli boljše.

U₁: Ko smo se vračali iz šole v naravi, smo bili pohvaljeni. Prav tako mi je eden od staršev povedal, da je zelo presenečen, kako dobro so se otroci naučili smučati v šoli v naravi.

U₄: Ko smo bili lani v šoli v naravi, je prišla k meni vodja in nas pohvalila. Dejala je, da znajo naši otroci poslušati. Prav prijetno se mi je zdelo, ker sem v to vlagala tri leta dela. V isti šoli v naravi je pristopil k nam gost iz Nizozemske in v angleščini povedal: »Čestitam, čudovite otroke imate! Čestitam, čudoviti so!« Pri tem me je veselilo, da so tudi tujci opazili, da so

otroci disciplinirani. Drugo, kar se mi zdi pomembno pri izvedbi šole v naravi, je, da mi je bilo omogočeno, da sem si lahko lani izbrala strokovnega delavca, ki je skupaj z mano spremljal otroke v šoli v naravi. Izbrala sem si lahko osebo, ki je že bila v šoli v naravi in je vedela, kako stvari tečejo, še bolj pomembno pa je bilo to, da sem vedela, da se bom z njo razumela.

U₃: Tudi mi smo bili pohvaljeni, ko smo bili skupaj z učenci v šoli v naravi. Vzgojitelji v ČŠOD so poudarili, da smo bili strokovni delavci šole prisotni pri vseh dejavnostih, ki so se odvijale. Povedali so, da imajo naši učenci nadzor, da pa jih strokovni delavci iz nekaterih drugih šol puščajo same. Nadaljevali so, da učenci upoštevajo strokovne delavce šole – spremljevalce šole v naravi in tudi njih, ki izvajajo dejavnosti.

U₅: Menim, da so učenci večinoma pohvaljeni, ker jih spremljajo dobri in predvsem odgovorni strokovni delavci.

U₄: Pred odhodom v šolo v naravi nas ravnatelj vedno pokliče na krajši sestanek, kjer nam pove, kaj pričakuje od nas, in nam hkrati sporoči dolžnosti.

U₅: Prav tako kot ravnatelj nam, tudi me seznanimo starše in otroke z njihovimi dolžnostmi. Staršem jasno povemo, kaj pričakujemo od učencev, in jim sporočimo, da jih bomo v nasprotnem primeru poklicali in zahtevali, naj predčasno pridejo po otroka.

U₁: Iz vsega povedanega lahko sklenem, da smo resni pri opravljanju našega dela.

U₂: S šolo v naravi nismo imeli nikoli težav, je pa res, da smo se najmanj dva meseca pred odhodom srečali na sestanku s starši. Prav tako pa smo veliko o šoli v naravi govorili na razrednih urah.

U₈: Če sta dva spremljevalca, je nujno, da sta pri odločitvah in zahtevah do učencev enotna in pri tem vztrajata.

U₄: Mene pri delu v šoli dela zadovoljno tudi to, da so starši zadovoljni. Večina staršev je v redu, saj te pozdravijo in spregovorijo tudi, ko po treh letih njihovega otroka ne učiš več.

U₅: Pohvala s strani vodstva za neko dobro opravljeno delo močno pripomore k zadovoljstvu. Ko veš, da je tvoje delo nekdo opazil.

U₁: Pohvala od sodelavcev prav tako pripomore k večjemu zadovoljstvu.

U₁: Zadnjič smo bili na enem od seminarjev o klimi. Med drugim smo delali v skupini, ki smo jo sestavljali strokovni delavci iz različnih šol, in odgovarjali na vprašanja, kako na naši šoli izrekamo pohvale, kako povemo, da je nekdo nekaj dosegel oz. da je nekje zelo uspešen. Ko smo jim povedali, da ravnatelj na začetku vsake konference pove, komu gre pohvala, so idejo takoj zapisali. Dejali so, da zelo pogrešajo, da bi nekdo opazil, kaj delajo. Meni osebno se zdi tak način izrekanja pohval, kot ga imamo, pred vsemi strokovni delavci, zelo pozitiven.

U₄: Menim, da pohval ne sme biti preveč.

U₁: Pohvaliti za vse tudi ni dobro. Pohvaliti je treba tisto, v kar je nekdo vložil neko energijo in dosegel nekaj res vidnega. Če bomo pohvali čisto za vse, potem pohvala izgubi svojo vrednost.

U₂: Menim, da je dobro pohvaliti tisto, kar nekdo naredi več. Po moje pa je treba pohvaliti tudi tisto, kar nekdo opravi zelo dobro.

U₁: Pri izrekanju pohval moramo biti previdni, ker lahko nekemu hitro narediš tudi krivico.

U₄: Kdaj pa kdaj nas občasnno dela nezadovoljne dejstvo, da smo strokovni delavci enako plačani. Naj navedem primer, dva strokovna delavca opravljata podobno delo, imata enako

obvezo. Prvi se trudi, je zanimiv, da mu učenci nenehno sledijo. Drugi ima težave v razredu z disciplino, na pouk je slabo pripravljen in je nezanimiv. Oba sta načeloma enako plačana.

4. Kaj bi bilo treba storiti, da bi bili strokovni delavci delavci šole pri opravljanju svojega dela zadovoljnejši?

U₅: Mogoče bi bilo dobro, da bi si ravnatelj vzel čas in s strokovni delavci opravil letne razgovore. Strokovni delavci imamo večkrat možnost, da napišemo predloge in pobude, vendar je malo tistih, ki kaj napišejo, večina jih naredi črto, mogoče bi raje povedali. Mogoče bi se strokovni delavci počutili zadovoljnejši, ker bi imeli občutek, da so povedali, kaj jih teži. Vsi strokovni delavci niso taki, da bi pred vsemi povedali, kaj jih npr. moti, kaj predlagajo, da delamo drugače. V individualnem razgovoru pa bi mogoče povedali marsikaj.

U₂: Marsikdo na konferenci reče, boljše da sem tiho, ker se ne želi izpostaviti.

U₄: Velikokrat pri točki pobude in predlogi staršev na razrednem roditeljskem sestanku v razredu nastane tišina. Nihče nič ne reče. Čez kakšen dan ali dva pa se sliši marsikaj. Imam občutek, da mi starši v individualnih pogovorih veliko povedo, nikakor niso tiho. Menim, da bi bilo verjetno enako na individualnih letnih razgovorih ravnatelja s strokovnimi delavci.

U₁: Kolektiv šole je vključen v Mreže 2 izboljšave na področju Klime za uspešno delo. Po moje smo šli v ta projekt, da na tem področju napravimo korak naprej. Mi nismo šli v te Mreže z namenom, da bi rekli, kako je pri nas slabo, ampak z namenom, da stvari izboljšamo. Če izboljšamo klimo med sodelavci, bomo izboljšali tudi zadovoljstvo.

U₅: Delovno zadovoljstvo lahko izboljšamo z neformalnimi srečanji, vendar tudi z njimi ni dobro preveč pretiravati. Ko se organizirajo, bi bilo treba ljudi motivirati, da jih pride čim več na srečanje.

U₁: Menim, da nam manjka, da si kdaj pa kdaj rečemo, kako smo in to ne samo v stroki.

U₄: Menim, da se bomo bolj sprostiti, ko bo gradnja prizidka pri šoli končana in ne bo več prostorske stiske, ko bomo imeli več prostora in bo bolj zračno in prostorno ter da bo to vse skupaj prispevalo k boljšemu počutju učencev in delavcev. Osebnostno se zelo veselim konca gradnje novih prostorov, saj bomo s pridobitvijo večjih in boljših prostorov tudi strokovni delavci zadovoljnejši.

U₅: Strokovne delavce dela zadovoljne tudi to, da vedo, da se bo nekaj spremenilo na bolje.

U₁: Zadnjič sem se pogovarjala s kolegico, ki poučuje na eni izmed mariborskih gimnazij, prav tako pa sem govorila z očetom učenke, ki se je septembra vpisala v prvi letnik iste gimnazije. Ko je prišel na govorilno uro v razred k razredničarki in povedal, s katere šole je, je razredničarka dejala, da se prav vidi in čuti, ko kateri učenec pride iz naše šole, ker ima izjemno veliko znanja in so to prijetni učenci. Če nekaj takega slišiš, je to »vse«, taka pohvala nas dela zelo zadovoljne.

U₆: Menim, da smo razen omenjenih prostorskih pomanjkljivosti z opremo v učilnicah in s količino učnih pripomočkov na šoli strokovni delavci zadovoljni.

U₈: Veseli me, da pri nas beseda nekaj velja. Če imamo potrebo po novem učnem pripomočku in nam je obljubljen, da ga bomo v kratkem času dobili, se to tudi zgodi.

U₄: Jaz v celoti nikoli nisem zadovoljna, ker gledam naprej, ker bi rada še k boljšemu. Zadovoljna, da, vendar težim k novim ciljem.

U₂: Ko sem pred leti prišla na šolo in se selila iz kabineta v prenovljene prostore, sem mislila, da imam »Ameriko«, zdaj ko vem, kam grem, in sicer v novi največji prostor na šoli, ki bo v prizidku, pa sem še bolj zadovoljna.

U₃: Z učilnico in opremo v njej sem zelo zadovoljna, želela bi si samo še kabinet.

U₁: Če je ob učilnici kabinet oz. prostor za individualne razgovore z učenci, probleme med učenci z lahkoto rešuješ.

U₅: Pouk v nivojski je pač tako.

U₄: Za delovno zadovoljstvo strokovnih delavcev je v prvi vrsti odgovoren vsak sam. Velik vpliv na delovno zadovoljstvo v šoli ima ravnatelj. Zelo pozitivno na delovno zadovoljstvo vplivajo ustrezni delovni pogoji. Zadovoljna sem z opremo in delovnimi pogoji zbornice. Na to, ali smo strokovni delavci zadovoljni, pa vplivajo tudi učenci.

U₈: Starši imajo tudi vpliv na zadovoljstvo strokovnih delavcev, če z njimi dobro sodelujemo, so nam lahko tudi v veliko pomoč, nas ta odnos dela zadovoljnejše.

U₅: Če se v kolektivu pojavlja nezadovoljstvo, mora ravnatelj to videti in tega ne sme kar tako pustiti, ampak mora nekaj ukreniti.

U₄: Ravnatelj mora pozornost posvečati sestavi timov, presoditi mora, kdo sodi skupaj.

U₅: Najbolj odgovoren za stanje delovnega zadovoljstva v šoli je ravnatelj, ki mora zaznati, ali na tem področju kaj ni v redu, in nato nekaj narediti, da se bo stanje izboljšalo.

U₄: Ko se gre v šolo v naravi, naj ravnatelj izbere strokovne delavce, ki med sabo dobro »funkcionirajo«. Če ravnatelj ve, da dve sodelavki ali sodelavca s težavo sodelujeta, ni primerno, da jih pošlje skupaj v šolo v naravi. Ravnatelj mora predvideti, koga bo dal v določene time, če se člani tima dobro razumejo, bo delo bolje opravljeno, člani tima pa zadovoljnejši.

U₅: Na stanje delovnega zadovoljstva lahko ravnatelj vpliva z doslednostjo, redom in disciplino. Res nimam veliko izkušenj iz drugih šol, vendar lahko povem, da sem na konferencah na drugi šoli, kjer sem dopolnjevala obvezo, doživela, da se ni govorilo o točki dnevnega reda, ampak vse počez, reda in discipline ni bilo.

U₁: Doslednost zelo vpliva na delovno zadovoljstvo, ampak ne tista – udeleženka intervjuja je zažugala in pokazala s prstom »boste že videli«.

U₄: Ravnatelj zagotovo vpliva na delovno zadovoljstvo s pohvalo.

U₅: Zagotovo vplivajo na delovno zadovoljstvo pogoji. Ker smo javni zavod, imamo omejena sredstva, če se kje dobijo dodatna sredstva in se zato lahko izboljšajo pogoji dela, ima to pozitiven vpliv na zaposlene. V šolski sklad donirajo sponzorji in starši donatorji. Šola lahko iz teh sredstev marsikaj kupi, zato smo strokovni delavci zadovoljni.

U₄: Ravnatelj se trudi in išče sponzorje in omogoči, da šola lahko nabavi nova učila in učne pripomočke, to nas dela zadovoljne. Zaradi ustvarjanja dobrih oz. boljših delovnih pogojev smo zaposleni bolj zadovoljni.

5. Kako bi motivirali zaposlene, da bi bili ob delu zadovoljnejši, če bi bili vi v vlogi ravnatelja?

U₅: Mogoče z letnimi razgovori v smislu evalvacije, da bi se tudi vsak strokovni delavec šole na razgovor pripravil, kjer bi lahko podal svoje predloge za boljše delo šole kot celote.

U₄: Menim, da ti letni razgovori naj ne bi bili obvezni.

U₅: Vsi ljudje nismo enaki. Menim, da imamo strokovne delavce, ki za vsako malenkost stopijo k ravnatelju, so pa tudi taki, ki so pravo nasprotje. Vsi tisti, ki nikoli ali bolj po redko

oz. bežno spregovorijo o svojih problemih, težavah in željah z ravnateljem, na načine, ki so trenutno uveljavljeni na šoli, bi mogoče več povedali na letnem razgovoru.

U₃: Menim, da se ravnatelj zelo trudi za osebno rast strokovnih delavcev. Do sedaj sem se lahko udeležila vsakega seminarja oz. izobraževanja, za katerega sem ocenjevala, da ga pri svojem delu potrebujem. Prav tako sem bila spodbujena s strani ravnatelja, da sem se vpisala na fakulteto in jo tudi končala. Z motivacijo in spodbujanjem strokovnih delavcev po dodatnem izobraževanju ter omogočanjem, da se le-tega udeležujemo, ravnatelj pripomore, da smo z delom zadovoljni.

U₇: Glede izobraževanja in tudi nabave novih učil ter pripomočkov za kvalitetnejše izvajanje pouka lahko rečem, da če so želje posameznika utemeljene, se tudi uresničijo.

U₄: Tudi sama ocenjujem, da se strokovni delavci šole veliko izobražujemo. Strokovni delavci moramo imeti meje, če pa opazamo kje kakšen primanjkljaj, pa se nam izobraževanje omogoči.

U₅: Če je kar koli, si mora ravnatelj vzeti čas za strokovne delavce. Tudi če kar koli delate, osebno v vseh teh letih, odkar sem zaposlena na šoli, nisem doživela, da bi mi ravnatelj rekel, zdaj nimam časa, ampak ste se posvetili meni, da sva skupaj rešila problem.

U₈: Svetovalna storitev ZRSS OE Maribor Analiza pedagoškega dela šole, vrtca kot celote – pomoč pri samoevalvaciji šole, vrtca v letu 2006, kjer so svetovalci ZRSS spremljali pouk v razredu in proučevali dokumentacijo strokovnih delavcev, vezano na pouk, je pripomogla k osebni rasti strokovnih delavcev, saj smo dobili potrditev, da delo dobro opravljamo, hkrati pa tudi nasvete, kje bi se dalo še kaj izboljšati.

Z izvajanjem intervjuja smo zaključili ob 16.25. Vsem udeležencem smo se prijazno zahvalili za konstruktivno sodelovanje pri izvedbi intervjuja in jim zaželeli prijeten dan še naprej ter varno in srečno pot domov.