

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MANAGEMENT IZOBRAŽEVANJA  
UČITELJEV OSNOVNIH ŠOL

BARBARA HRIBERNIK

KOPER, 2009



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

MANAGEMENT IZOBRAŽEVANJA  
UČITELJEV OSNOVNIH ŠOL

Barbara Hribernik

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. dr. Zlatka Meško Štok



## POVZETEK

Namen zaključne projektne naloge je predstaviti, kako pomembna je sama vloga organizacije pri izobraževanju zaposlenih v osnovnih šolah ter ugotoviti obstoječe stanje na področju izobraževanja, dodatnega usposabljanja in izpopolnjevanja učiteljev. Zaključno projektno nalogo sem razdelila na dva dela. V prvem delu sem povzela teoretične osnove izobraževanja, pomen razvoja kadrov, napredovanje, motivacijo za izobraževanje, predstavila izobraževalne programe in prednosti izobraževanja v izobraževalnih ustanovah. V drugem delu pa sem v izbrani izobraževalni ustanovi preko dela z dokumentacijo in razgovorom z ravnateljico ugotavljala potek organizacije izobraževanja učiteljev pri njih. Z anketnim vprašalnikom, ki ga je v celoti ustrezno rešilo 20 učiteljev, sem ugotavljala zadovoljstvo učiteljev z izobraževalnimi progami, motiviranost za izobraževanje, napredovanje učiteljev v organizaciji skozi delovno dobo in količino uporabnosti znanj z izobraževanj pri svojem delu. V zaključnem poglavju sem podala ugotovitve in nekaj predlogov za izboljšavo organizacije pri izobraževanju.

*Ključne besede:* izobraževanje, motiviranje, učenje, management, napredovanje, nagrajevanje, osnovne šole

## SUMMARY

The purpose of my final project task is to present the importance of the role of organisation in the education of primary school teachers as well as estimate current situation in the field of education, additional training and advanced studying of teachers. I have divided my final project task into two parts. In the first part I summed up theoretic basics of education, the importance of professional development, promotion, motivation for education. I have also presented educational programmes and the advantages of education in educational establishments. In the second part I researched the course of organisation of education of teachers in the chosen educational establishment through work with their documents and discussing it with the headmistress. I used a questionnaire, which was fully and accurately filled in by 20 teachers, to determine the teachers' degree of satisfaction with educational programmes, their interest in education, promotion of teachers within the organisation throughout their work period and the level of applicability of knowledge gained in their job training and education. In the last part I have written my findings and some ideas about how to improve the organisation in education.

*Key words:* education, motivation, learning, management, promotion, rewarding, primary schools

**UDK:** 37.013:005(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Sistem izobraževanja danes .....</b>	<b>3</b>
2.1	Zgodovina izobraževanja .....	3
2.2	Oprelitev pojmov .....	4
2.2.1	Management .....	4
2.2.2	Izobraževanje .....	6
2.2.3	Vzgoja .....	9
2.2.4	Učenje .....	11
2.2.5	Motivacija .....	12
2.3	Cilji osnovnošolskega izobraževanja .....	13
2.4	Zakon o osnovni šoli .....	14
2.5	Načrtovanje izobraževanja .....	16
2.6	Proces vodenja izobraževalne ustanove .....	19
2.7	Uspešnost izobraževanja .....	23
2.8	Motivacija managementa v izobraževanju in motiviranje učiteljev .....	23
2.9	Nagrajevanje, napredovanje .....	25
2.9.1	Nagrajevanje .....	25
2.9.2	Napredovanje .....	26
<b>3</b>	<b>Predstavitev Osnovne šole Lava .....</b>	<b>29</b>
3.1	Osnovni podatki šole .....	30
3.2	Organizacijska struktura .....	31
3.3	Strokovni organi šole .....	33
3.4	Upravni sektor .....	36
<b>4</b>	<b>Oprelitev raziskave .....</b>	<b>37</b>
4.1	Opis problema .....	37
4.2	Cilji in namen raziskave .....	37
4.3	Metodologija dela .....	37
4.4	Analiza rezultatov .....	39
<b>5</b>	<b>Ugotovitve in predlogi .....</b>	<b>51</b>
<b>6</b>	<b>Zaključek .....</b>	<b>53</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>55</b>

<b>Viri</b> .....	<b>55</b>
<b>Priloge</b> .....	<b>57</b>



## SLIKE

<b>Slika 2.1</b>	Prvine strategije verodostojnosti.....	5
<b>Slika 2.2</b>	Nekatere temeljne značilnosti vzgoje in izobraževanja.....	11
<b>Slika 2.3</b>	Načrtovanje izobraževanja.....	18
<b>Slika 3.1</b>	Slika Osnovne šole Lava.....	29
<b>Slika 3.2</b>	Ravnateljica Osnovne šole Lava, ga. Marijana Kolenko.....	30
<b>Slika 3.3</b>	Organizacijska struktura OŠ Lava.....	31
<b>Slika 4.1</b>	Struktura zaposlenih po spolu.....	39
<b>Slika 4.2</b>	Struktura zaposlenih po starosti.....	40
<b>Slika 4.3</b>	Delovna doba učiteljev v pedagoškem poklicu.....	41
<b>Slika 4.4</b>	Napredovanje v ustanovi.....	41
<b>Slika 4.5</b>	Izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev sta pomembna....	42
<b>Slika 4.6</b>	Odnos ravnatelja do izobraževanj in usposabljanj.....	43
<b>Slika 4.7</b>	Število udeležbe na zunanjih izobraževanjih in usposabljanjih v tem letu	44
<b>Slika 4.8</b>	Motiviranost za nadaljnje izobraževanje.....	45
<b>Slika 4.9</b>	Trenutne ovire za dodatno izobraževanje.....	46
<b>Slika 4.10</b>	Koliko pridobljenega znanja iz izobraževanj uporabijo pri svojem delu	47
<b>Slika 4.11</b>	Zadovoljstvo z vsebino, gradivom in izvedbo izobraževanj.....	48
<b>Slika 4.12</b>	Možnost pridobljenega znanja predstaviti sodelavcem.....	49

## TABELE

<b>Tabela 2.1</b>	Participacija pri odločanju glede na stil vodenja.....	21
<b>Tabela 4.1</b>	Struktura zaposlenih po spolu.....	39
<b>Tabela 4.2</b>	Struktura zaposlenih po starosti.....	40
<b>Tabela 4.3</b>	Delovna doba učiteljev v pedagoškem poklicu.....	40
<b>Tabela 4.4</b>	Napredovanje v ustanovi.....	41
<b>Tabela 4.5</b>	Ali sta izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev potrebna..	42
<b>Tabela 4.6</b>	Odnos ravnatelja do izobraževanj in usposabljanj.....	42

<b>Tabela 4.7</b>	Število udeležbe na zunanjih izobraževanjih in usposabljanjih v tem letu	43
<b>Tabela 4.8</b>	Motiviranost za nadaljnje izobraževanje .....	44
<b>Tabela 4.9</b>	Trenutne ovire za dodatno izobraževanje .....	46
<b>Tabela 4.10</b>	Koliko pridobljenega znanja iz izobraževanj uporabijo pri svojem delu	46
<b>Tabela 4.11</b>	Zadovoljstvo z vsebino, gradivom in izvedbo izobraževanj.....	47
<b>Tabela 4.12</b>	Možnost pridobljenega znanja predstaviti sodelavcem .....	48

## 1 UVOD

Izobraževanje kadrov je zelo zahtevna in odgovorna naloga, predvsem pa izobraževanje učiteljev, saj morajo svoje znanje čimbolj predstaviti učencem.

Izobraževanje je torej proces pridobivanja znanj, spretnosti in navad, ki se jih naučimo doma in v šolah.

Proces vzgoje in izobraževanja pomaga posamezniku, da spozna svoje potrebe in se jih zave, pomaga pa mu tudi pri iskanju ustreznih načinov, oblik in sredstev za njihovo zadovoljevanje. S pomočjo vzgoje in izobraževanja razvija človek stvaren, kritičen odnos do okolja, spoznava zakonitosti razvoja družbe, to pa mu omogoča njegovo vključitev v družbo – njegovo socializacijo. Odnos med razvojem osebnosti ter vzgojo in izobraževanjem je nujen, neizogiben, vzročno posledičen, stalen in zakonit (Jereb 1998, 14).

Poleg znanja, spretnosti in sposobnosti je za uspešno opravljanje kateregakoli poklica oziroma česarkoli nasploh, potrebna motivacija. Motivacija je prostovoljna pripravljenost posameznika za napor, za doseg določenega cilja, ob zadovoljitvi individualnih potreb (Ferjan 2005, 206).

Skrivnost uspešne šole so zadovoljene potrebe učencev, uspešno vplivanje nanje in pozitiven odnos do njih. Uspešen učitelj se zaveda, da so poleg njegovih potreb pomembne tudi potrebe njegovih učencev. Ve, kako mora vplivati na učence, da si ti začnejo želei isto, kar si želi sam. Tak učitelj zna v svojih učencih odkrivati dobro in pozitivno in s tem tudi povezuje svoje zahteve in priporočila (Brajša 1995, 73).

Problem, ki ga bom opredelila v nalogi je nezadostno motiviranje nadrejenih (ravnatelja šole) za izobraževanje svojih podrejenih (učiteljev), slabe možnosti napredovanja učiteljev ter neustrezno nagrajevanje uspešnosti zaposlenih v osnovnih šolah.

Namen naloge je preučiti in predstaviti, kako pomembna je sama vloga organizacije pri izobraževanju zaposlenih v osnovnih šolah.

S pomočjo podatkov, ki jih bom pridobila iz dokumentacije Osnovne šole Lava želim ugotoviti, kakšna je uspešnost opravljanja izobraževanj zaposlenih v omenjeni šoli.

Cilji zaključne projektne naloge so:

- ugotoviti, kateri so cilji izobraževanja zaposlenih v osnovnih šolah ter kakšen je zakon o osnovnih šolah;
- ugotoviti, kakšna je povezava med pojmi izobraževanje, usposabljanje, vzgoja in management;
- ugotoviti, koliko letnih izobraževanj organizira osnovna šola za svoje učitelje;
- ugotoviti, koliko učiteljev se udeležuje vsakoletnih izobraževanj;

- ugotoviti, ali se jim zdijo izobraževanja potrebna in koristna ter ali jim koristijo pri opravljanju njihovih vsakdanjih nalog v razredu;
- ugotoviti, kako so učitelji zadovoljni z ponujenimi izobraževalnimi programi;
- ugotoviti, kateri dejavniki jih najbolj motivirajo za nadaljnje izobraževanje;
- ugotoviti, kaj vse bi učitelji spremenili v ustanovah v katerih delajo ter
- analizirati, zadovoljstvo učiteljev z izobraževalnimi programi.

Pri izdelavi zaključne projektne naloge bom uporabila deskriptivno metodo s študijem domače in tuje literature, ki je objavljena v znanstveni in strokovni literaturi, člankih, revijah, raziskovalnih nalogah in spletnih straneh.

Za zbiranje podatkov in ugotavljanje obstoječega stanja bom kot instrument raziskovanja uporabila anketo. Vprašanja bodo odprtega in zaprtega tipa, anketo pa bom opravila na Osnovni šoli Lava v Celju. Tukaj bom pridobila tudi informacije na podlagi trenutnih opazovanj in intervjuju z ravnateljico omenjene šole.

Predvidene predpostavke:

- predpostavljam, da se morajo učitelji letno udeležiti vsaj treh predpisanih (obveznih) izobraževanj;
- predpostavljam, da imajo učitelji premalo časa, da bi se lahko udeležili izobraževanj, ki bi se jih sami hoteli udeležiti;
- predpostavljam, da imajo učitelji slabe možnosti za napredovanja ter neustrezno nagrajevanje za svojo uspešnost pri delu.

Anketo sem izvedla v času od 30. junija do 30. julija 2009, kjer sem v anketi zajela celoten učiteljski zbor, torej 30 učiteljev, ne glede na starost, spol, delovno dobo ali predmet, ki ga poučujejo.

Z anketo sem želela pridobiti podatke o zadovoljstvu učiteljev z obveznim (predpisanim) izobraževanjem, ki jim ga šola nudi ter z željami po individualnem izobraževanju. Prav tako sem želela pridobiti tudi podatke o njihovi delovni dobi, o njihovem napredovanju v tej ustanovi ter njihovem zadovoljstvu z vsebino, gradivi in izvedbo izobraževanj. Pomembno se mi zdi tudi vprašanje: »Ali imajo zaposleni možnost pridobljeno znanje iz izobraževanj predstaviti ostalim sodelavcem?«

Omejila pa se bom predvsem na zadovoljstvo učiteljev pri izobraževanju.

## 2 SISTEM IZOBRAŽEVANJA DANES

### 2.1 Zgodovina izobraževanja

Šolstvo ima tudi pri nas večstoletno tradicijo. Večstoletno tradicijo pa imajo tudi reforme šolstva. Da bi si ustvarili predstavo o potrebi po vse življenjskem izobraževanju oziroma potrebi po razvoju sistema izobraževanja, je koristno poznati sijajna dejanja in tudi zablode, ki so vplivale na našo sedanost. Za začetek si zelo na kratko pogledimo zgodovino izobraževanja na tleh sedanje Republike Slovenije. Vso zgodovino je do reform šolstva prihajalo v času velikih družbenih sprememb: po francoski revoluciji, po Dunajskem kongresu, po obeh svetovnih vojnah ter nenazadnje, po osamosvojitvi Slovenije.

#### *Obdobje do Matere Terezije*

Če povzamemo obdobje protestantizma ugotovimo, da je s protestanti (konkretno s Primožem Trubarjem) prvič prišlo do zamisli o poklicnih in osnovnih šolah, začela pa je delovati tudi prva gimnazija. Zamisel o obvezni osnovni šoli za vse in o svobodi izbire poklica je tudi velik civilizacijski napredek, do katerega se ni mogel dokopati ne suznjelastniški red, ne tlačanska ureditev. Svoboda izbire poklica namreč direktno negira tlačanstvo. S protireformacijo pa so bile vse protestantske šole ukinjene in leta 1601 ni bilo v Ljubljani nobene protestantske šole (več). Ukinjene so bile tudi mestne šole, katerih korenine so segale v 12. stoletje.

#### *Obdobje Matere Terezije*

V času cesarice Marije Terezije in Jožefa II. konec 18. stoletja je bila leta 1770 uvedena splošna šolska obveznost, 6. decembra 1774 pa je bil sprejet prvi zakon o osnovnih šolah. Osnovna šola je postala obvezna. Trajala naj bi osem let. Toda to je bila bolj želja kot kaj drugega; za kršitelje ni bilo predpisane nobene kazni. Osnovne šole so bile desetletja organizirane kot trivialke (nepopolne osnovne šole z najosnovnejšim učnim programom).

#### *Obdobje Ilirskih provinc*

Obdobje Ilirskih provinc je trajalo od oktobra 1809 do novembra 1813. To, za zgodovino zelo kratko obdobje je bilo glede na število dogodkov zelo pestro tudi na področju šolstva.

Kar se tiče osnovnih šol velja ugotovitev, da se je zaradi strahu pred vojaščino zelo znižal obisk osnovnih šol. Mnoge osnovne šole na podeželju so zaradi različnih vzrokov celo prenehale z delom.

### *19. stoletje*

Za zgodovino modernega šolstva pri nas je zelo pomembno tudi leto 1869, ko je bilo uzakonjeno obvezno osemletno šolanje (kar pa dolga desetletja v praksi ni bilo uresničeno). Tako je bila na primer na zgornjem Gorenjskem (ki je bila gospodarsko dokaj razvita) še leta 1941 popolna osemletna osnovna šola samo na Jesenicah, ostale pa so bile pet, ali šestletne.

### *Obdobje prve in druge Jugoslavije*

Leta 1958 je sledila šolska reforma. Sprejeta sta bila Uvodni zakon za splošni zakon o šolstvu in Splošni zakon o šolstvu. Nova zakonodaja je uvedla enotni sistem vzgoje in izobraževanja, katerega so sestavljali: predšolski zavodi, osnovne šole, gimnazije, strokovne in višje strokovne šole ter fakultete univerz (Ferjan 2005, 62–78).

## **2.2 Opredelitev pojmov**

### **2.2.1 Management**

- Management je vse tisto, kar naredi iz posameznih delov učinkovito celoto.
- Management je odločanje o tem, kaj storiti, in to z ljudmi tudi narediti.
- Management je proces načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja dela ljudi v organizaciji ter hkrati najboljša izraba razpoložljivih virov za doseganje postavljenih ciljev.

Management vsekakor ni izvajanje predpisanih nalog na predpisan način. V najširšem pomenu besede je to:

- postavljanje smernic ter dolgoročnih in kratkoročnih ciljev,
- načrtovanje, kako doseči te cilje,
- organiziranje razpoložljivih virov za dosego ciljev,
- nadziranje teh procesov,
- postavljanje in izboljšanje organizacijskih standardov.

Od managerja pričakujemo, da:

- pozna zahteve in želje različnih ljudi ter jim skuša ugoditi;
- odgovorno skrbi za razpoložljive vire in jih zares premišljeno izrablja v dobro svoje ustanove;
- je vzor tudi s svojim delom in nenehno išče še boljše rešitve;
- je odgovoren za delo svoje ustanove;
- poskrbi za tako vzdušje in organizacijsko kulturo, v kateri bodo zaposleni lahko dosegli najboljše rezultate.

Managerske naloge so: načrtovanje, organiziranje, nadziranje in vodenje.  
Managerske vloge so:

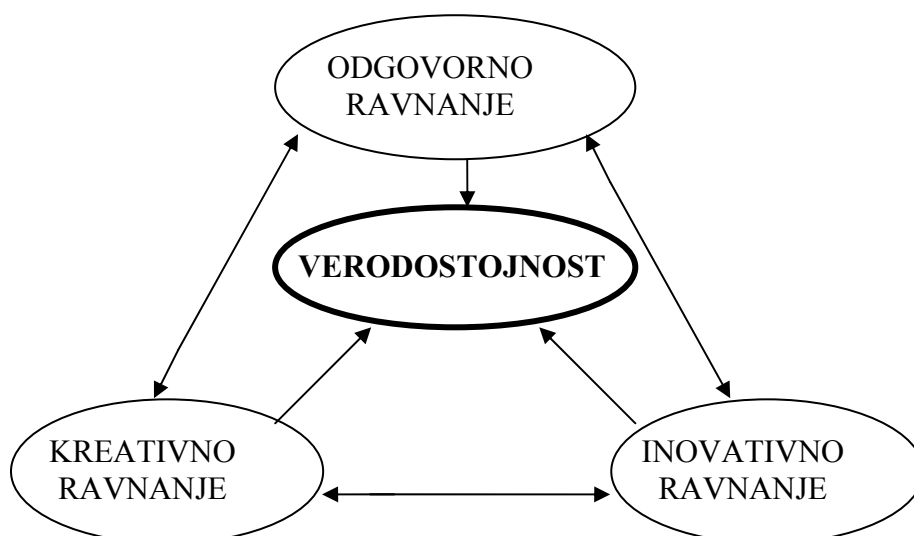
- medosebne (predstavniki, vodja in povezovalci),
- informacijske (opazovalci in zbiralci, razširjevalci ter govorniki),
- odločevalne (podjetniki, reševalci problemov, razporejevalci razpoložljivih virov ter pogajalci).

Osnovne lastnosti dobrega managerja (povzetki raziskave): sposobnost odločanja, sposobnost vodenja, osebna integriteta, entuziazem, ustvarjalnost, pripravljenost na veliko dela, sposobnost analitičnega razmišljanja, razumevanje sodelavcev (ostalih), sposobnost prepoznavanja priložnosti, pripravljenost soočati se z neprijetnimi situacijami, sposobnost hitrega prilagajanja, pripravljenost za prevzemanje tveganja, podjetnost, sposobnost jasnega izražanja, pronicljivost, sposobnost učinkovitega organiziranja, odprtost do novih idej, doslednost, pripravljenost za delo preko delovnega časa, ambicioznost, ciljna usmerjenost, sposobnost lucidnega pisanja, radovednost, spretnost ravnanja s številkami ter sposobnost abstraktnega mišljenja (Koren 2001, 8–12).

#### *Načela sodobnega managementa*

Ravnanje managementa v izobraževalnih ustanovah posredno ali neposredno prizadeva še posebej veliko število ljudi. Zato mora biti ravnanje managementa v prvi vrsti strokovno, pošteno in verodostojno. Management v izobraževalnih ustanovah nujno potrebuje zaupanje kolektiva, kot tudi širše družbe. Da bi bil deležen trajnega zaupanja, mora delovati po strategiji verodostojnosti.

**Slika 2.1** Prvine strategije verodostojnosti



Vir: Ferjan 1996, 20.

Odgovorno ravnanje pomeni pripravljenost prevzeti nase morebitna posledice nastale škode. Škode zaradi napačnih odločitev vsaj kratkoročno ni moč izmeriti, saj se pokaže šele čez čas.

Komunikativno ravnanje pomeni, da so razne skupine znotraj koalicij (tako znotraj organizacije kot v okolju) obravnavane kot partnerji. Taka obravnava terja ustrezen, dvosmerni način komuniciranja s partnerji in upoštevanje njihovih interesov, kolikor je le mogoče.

Inovativno ravnanje pomeni neprestano iskanje novih rešitev za sedanje in prihodnje probleme (Ferjan 1996, 20).

### **2.2.2 Izobraževanje**

Izobraževanje je vzgojno-izobraževalni proces pridobivanja formativnih in informativnih znanj, spretnosti, navad in oblikovanja vrednot, ki poteka pod vodstvom usposobljenega učitelja, je ciljno usmerjen in poteka na osnovi znanstvenih spoznanj.

Cilji izobraževanja izhajajo iz družbeno-ekonomskih potreb, zaradi večje motivacije učencev pa tudi iz potreb posameznih udeležencev izobraževanja. V procesu kreiranja ciljev izobraževanja je potrebno upoštevati tako pedagoške oziroma andragoške zakonitosti kot tudi strukturo posameznih področij znanosti.

Poznamo:

- *Spoznave cilje*, ki jih je možno opredeliti kot: znanje (poznavanje dejstev, lastnosti, zakonitosti), razumevanje (zakonitosti in odvisnosti), aplikacijo pridobljenega znanja za obstoječe in nove rešitve ter kritični odnos do pridobljenega znanja (splošna in strokovno-teoretična znanja).
- *Cilje vzgojnega področja*, ki jih teorija opredeljuje kot: odzivanje na dražljaje okolja, kritično sprejemanje (zavedanje, voljno sprejemanje, usmerjena pozornost), razvoj celovitega značaja, oblikovanje sistema vrednot, kritični odnos do strokovnih vrednot in moralnih norm okolja (sprejemanje vrednot, dajanje prioritet, zavzemanje za vrednote), drugo.
- *Cilje psihomotornega področja*: za opravljanje posameznih poklicev ni dovolj, da učenec pridobi potrebna informativna znanja in spozna etična načela stroke, pač pa so potrebne tudi spretnosti. V procesu izobraževanja morajo torej udeleženci pridobiti psihomotorične spretnosti (naučiti se morajo specifičnih telesnih gibov, spoznati morajo karakteristike nebesednega sporočanja ter pridobiti morajo govorne spretnosti) (Ferjan 2005, 16–20).



### *Znanost o izobraževanju in vzgoji*

Da bi bil proces izobraževanja bolj uspešen, je torej treba upoštevati spoznanja znanosti o izobraževanju in vzgoji. Znanost o izobraževanju odraslih je andragogika. Preučuje posebnosti izobraževanja v različnih življenjskih obdobjih.

Znanost o vzgoji (in izobraževanju) mladostnikov oziroma splošna teorija o vzgoji (in izobraževanju) je pedagogika. Znanstvena disciplina pedagogike, ki preučuje predvsem poučevanje, je didaktika. Mnogi jo imenujejo veda o pouku. Preučuje pouk z vidika izobraževalnih ciljev in nalog, metod, sredstev in organizacije. Izrazito je usmerjena v izbor in urejanje učnih vsebin, določanje ustreznih učnih postopkov ter razvoj metod in postopkov za vrednotenje doseženih rezultatov glede na zastavljene učne cilje (Ferjan 2005, 38).

Učitelj je strokovnjak z določenega strokovnega področja in hkrati tudi s področja pedagogike, didaktike oziroma andragogike. Izobraževalno-vzgojni proces je največkrat uspešen le tedaj, če poteka po didaktičnih načelih, ki jih je treba upoštevati v vseh fazah vzgojno-izobraževalno procesa.

*Didaktična načela*, ki jih moramo upoštevati tako pri izobraževanju mladostnikov kot odraslih, so:

- *Načelo primernosti* pomeni, da morajo biti vsebine in metode izobraževanja prilagojene sposobnostim in potrebam udeležencev izobraževalno-vzgojnega procesa.
- *Načelo zavestne aktivnosti* pomeni, da brez zavestne aktivnosti udeležencev izobraževalno-vzgojnega procesa izobraževanje ne more biti uspešno, zato moramo v procesu izobraževanja izbirati take metode, ki bodo spodbujale aktivnost udeležencev izobraževanja (aktivne metode).
- *Načelo nazornosti* pomeni, da je treba udeležencem izobraževanja pojasniti oziroma predstaviti dejstva, pojme, zahtevane spretnosti in drugo učno snov na njim razumljiv način. To je možno z ustrezno izbiro učnih metod in uporabo potrebnih didaktičnih pripomočkov.
- *Načelo sistematičnosti in postopnosti* pomeni, da morajo biti učne vsebine sistematično urejene in si slediti v logičnem zaporedju. To je moč doseči s spoštovanjem načel:
  - od lažjega k težjemu;
  - od bližnjega k bolj oddaljenemu;
  - od preprostega k zapletenemu;
  - od enostavnega k sestavljenemu.
- *Načelo povezovanja teorije s prakso* pomeni, da mora biti učna snov dovolj uporabna za življenje. To načelo pomeni: da naj bo izobraževanje dovolj

življenjsko in da naj izobraževanje udeležence usposobi tako, da bo kasnejše delo dovolj »šolsko«.

- *Načelo trajnosti znanja* pomeni, da moramo za poučevanje izbirati take učne vsebine, da bodo udeleženci izobraževanja znanje trajno osvojili. Spoštovanje tega načela terja, da v fazi načrtovanja in planiranja učnih vsebin upoštevano dejstvo, da imajo številna znanja kratko razpolovno dobo, torej izbiramo take učne vsebine, ki vsaj nekaj časa ne bodo zastarale, to pa so fundamentalna oziroma temeljna znanja, oziroma aplikativna znanja, ki še niso zastarana.
- *Načelo ekonomske upravičenosti* je načelo, katerega spoštovanje ne sodi zgolj v okvir pedagoških in andragoških znanosti. Treba ga je upoštevati tako pri planiranju na makronivoju kot na ravni posamezne izobraževalne ustanove, programa, letnika, oddelka in učnega predmeta. Gre za to, kateri kriterij bo prevladal v procesu načrtovanja ciljev izobraževalno-vzgojnega procesa; didaktični oziroma pedagoški ali ekonomski. V procesu odločanja se je možno odločiti za eno ali za drugo, lahko pa tudi za »zlato sredino«. Ta vprašanja preučuje ekonomika izobraževanja. Zato in zaradi različnih materialnih možnosti države kot celote, podjetja, javne ustanove in posamezniki namenjajo za izobraževanje različne vsote denarja (Ferjan 1996, 23–24).

Didaktični koncepti temeljijo na naslednjih vidikih:

1. Namenski ali teleološki vidik

Namen izobraževalno-vzgojnega procesa je navadno naravnani k nekim ciljem. Gre za temeljno naravnost izobraževalne dejavnosti k namenu. Didaktična znanost pozna tri glavne teleološke usmeritve:

- Sociocentrična – izhaja iz domene, da je izobraževanje državljanska dolžnost. Učitelj in učenci so tako podrejeni družbenim (državnim, ideološkim) interesom.
- Pedocentrična – je nasprotna sociometrični. Zagotavlja popolno svobodo vzgoje in izobraževanja.
- Antropocentrična – temelji na domeni, da je izobraževanje temeljna človekova pravica in potreba, hkrati pa je to družbena potreba.

2. Vrednostni ali aksiološki vidik

Vsako strokovno področje vsebuje tudi svoje vrednote. Za opravljanje posameznih poklicev so nujne specifične navade, katere je moč pridobiti le z vzgojo v času izobraževanja za poklic.

3. Operativno ciljni vidik

Pouk je proces, usmerjen k določenim ciljem. Cilji so lahko:

- Učno-vsebinski – pouk se kaže v tem, da postavlja v ospredje spominsko »osvajanje« učnih vsebin s strani učenca. Glavna usmerjenost pouka je v realizacijo vnaprej določenega učnega načrta in v spominsko osvojitvev znanja.
  - Didaktično-metodični – izobraževalna metoda je del izobraževalno-vzgojnega procesa, katere osnovna značilnost je način ravnanja učitelja in učencev in odnos med njima. Glede na to ločimo: *pasivne metode*, pri katerih učitelj učencem neposredno posreduje informacije, *aktiv metode*, pri katerih učenci sami pridobivajo informacije, s pomočjo učitelja ali brez njega, ter *pasivno-aktivne metode*, pri katerih del informacij učenci pridobijo sami, del pa jih posreduje učitelj.
  - Izobraževalno-ciljna usmerjenost – pomeni, da je pouk usmerjen k jasno določenim operativnim ciljem. Cilji so konkretizirani do izvedbe ravni. Jasnost operativno ciljnega vidika izobraževanja je zelo pomembna za planiranje na posamezni šoli, saj predstavlja izhodišče za planiranje. Operativno ciljni vidik izobraževalno-vzgojnega procesa je z vidika planiranja pomemben zaradi naslednjih razlogov: vpliva na izbiro učnih vsebin; postavlja zahtevo po planiranju posameznih metod dela; postavlja zahtevo po planiranju uporabe posameznih didaktičnih pripomočkov; vpliva na stroške šolanja.
4. Snovno vsebinski ali substančni vidik  
Tu gre za izbor učne snovi, katero je potrebno posredovati učencem. Učna snov, katero je učencem potrebno posredovati, ni nujno togo predpisana, pač pa je izbor prepuščen izobraževalni ustanovi ali celo učitelju.
5. Funkcijsko procesni vidik  
Ta vidik osvetljuje razmerja med učencem in učiteljem, oziroma način participacije učencev pri pouku. Ta razmerja so pomembna zaradi motiviranja učencev.
6. Strukturno organizacijski vidik  
Med strukturne komponente izobraževalno-vzgojnega procesa spadajo: cilji, vsebine in didaktična sredstva. Z organizacijskega vidika pa v izobraževalno-vzgojnem procesu nastopajo učenci in učitelji; seveda pa je zelo pomemben tudi odnos med njimi (Ferjan 2005, 41–47).

### **2.2.3 Vzgoja**

Vzgojo in izobraževanje pojmuje v najširšem smislu kot posebno družbeno dejavnost, usmerjeno k doseganju določenega vzgojno-izobraževalnega smotra. Pri tem

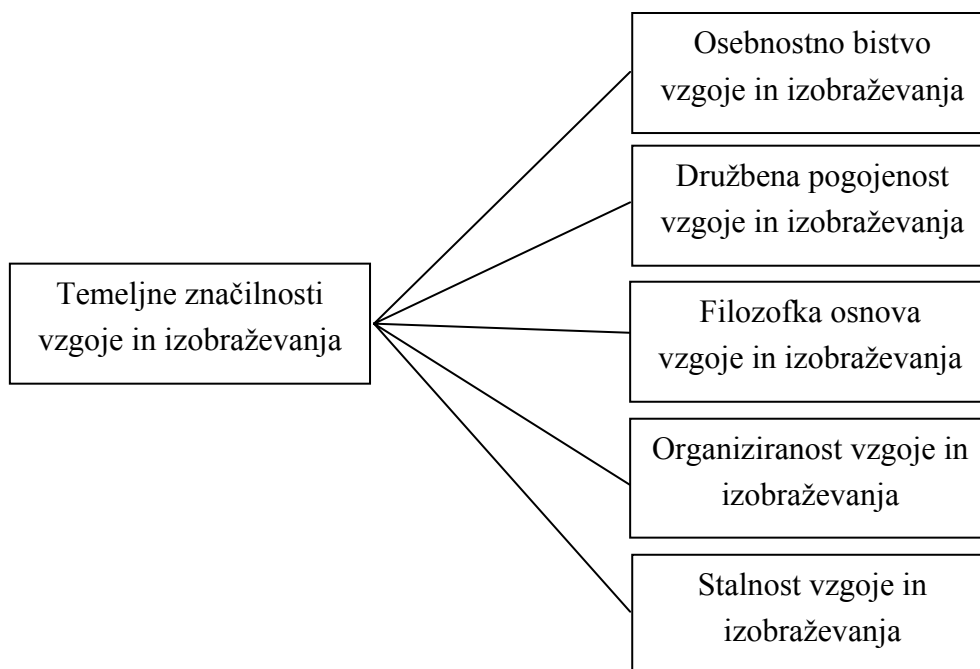
lahko rečemo, da je vzgoja predvsem celovit in dolgotrajen proces razvoja in oblikovanja človekove osebnosti, pri čemer se usmerjeno oblikuje osebnost vsakega posameznika ter se ga prilagaja zahtevam družbenega okolja, katerega vrednote in norme naj bi sprejel.

*Nekatere temeljne značilnosti vzgoje in izobraževanja*

Brez vzgoje in izobraževanja človek ne bi mogel spoznati in uresničiti možnosti svojega razvoja. Proces vzgoje in izobraževanja pomaga posamezniku, da spozna svoje potrebe in se jih zave, pomaga pa mu tudi pri iskanju načinov, oblik in sredstev za njihovo zadovoljevanje. S pomočjo vzgoje in izobraževanja razvija človek stvaren, kritičen odnos do okolja, spoznava zakonitosti razvoja družbe, to pa mu omogoči njegovo vključitev v družbo – njegovo socializacijo. Človekova osebnost se ne more razviti zunaj družbe brez vzgoje in izobraževanja. Odnos med razvojem osebnosti in izobraževanjem je nujen, neizogiben, vzročno posledičen, stalen in zakonit. V tem tiči osebnostno bistvo vzgoje in izobraževanja.

Vzgojno-izobraževalna dejavnost je družbena dejavnost, pogojena z družbenimi odnosi, ki vladajo v posamezni skupnosti. S tem je družbeno pogojen tudi osebnostni razvoj posameznika, ki se lahko razvija samo v skupnosti, v stikih posameznikov in posameznika s skupnostjo. Na podlagi povedanega lahko opredelimo družbeno pogojenost vzgoje in izobraževanja kot eno njenih temeljnih in posebnih značilnosti.

Ustrezna filozofska usmerjenost vzgojno-izobraževalne dejavnosti pomaga posamezniku reševati in zadovoljevati potrebo po osmislitvi, skupnosti pa daje določeno razvojno usmeritev. V povedanem smislu predstavlja zato ustrezna filozofska osnova vzgoje in izobraževanja eno od njenih temeljnih značilnosti.

**Slika 2.2** Nekaterne temeljne značilnosti vzgoje in izobraževanja

Vir: Jereb 1998, 15.

Vzgoja je nedvomno zavestna dejavnost posameznika in skupnosti, zato je nujno smiselna, usmerjena k določenim ciljem. Vsaka družba si zato prizadeva, da bi svojo vzgojno-izobraževalno dejavnost organizirala tako, da bo hkrati racionalna, ekonomična in učinkovita. Zopet lahko rečemo, da je organiziranost vzgoje in izobraževanja ena od njenih značilnosti.

Pomembna pa je tudi stalnost vzgoje in izobraževanja saj današnji hiter razvoj zahteva stalno in hitro vzgojo ter izobraževanje (Jereb 1998, 14–18).

#### **2.2.4 Učenje**

Je pridobivanje novih informacij, sposobnosti in izkušenj. V managementu je potrebno neprestano učenje o različnih področjih, ker se nikoli ne ve, kakšen problem bo potrebno rešiti (Ferjan 2005, 241).

Temeljni teoretični pogledi na učenje (Jereb 1998, 10–12):

- *Učenje z vidika psihologije vedenja* lahko razumemo kot spremembo vedenja na podlagi izkušenj. Vedenje je reagiranje človeka na dražljaje. Vedenje se kaže pri človeku v njegovem mišljenju (kognitivno področje), v njegovem početju (motorično področje) in v njegovem občutenju, hotenju in vrednotenju (afektivno področje). Spremembe vedenja niso kratkoročni refleksi, temveč trajajo bolj ali manj dolgo. Pri učenju gre v načelu za pripravljenost človeka na spremembe. To pomeni, da človek kaže po učnem procesu popolnoma drugačno vedenje kot pred njim, torej drugačno mišljenje, drugačno početje,

drugačno občutenje oziroma hotenje in vrednotenje. To učenje razlagamo kot osvojitvev oziroma spremembo razumskih (intelektualnih), gibalnih (motoričnih) in čustvenih (afektivnih) načinov vedenja.

- *Učenje z vidika teorije predstave* izhaja iz predpostavke, da si človek dejanje, ki ga mora izvesti, najprej zamisli. Na podlagi opazovanj, izkušenj oziroma procesov učenja ali demonstriranja si človek razvije različne predstave, na primer o tem, kako se opravi neko delo. V spominu posameznik pomni številne takšne predstave, ne da bi jih stalno potreboval. Učenje z vidika teorije predstave je v prvi stopnji v tem, da posredujemo številne predstave o ravnanju in da hkratiboljšamo zmožnost predstave. V drugi stopnji se neposredna predstava popolnoma umakne, dokler si končno zahtevanega delovnega procesa najprej ne zamislimo oziroma ga v mislih vnaprej opravimo.
- *Učenje z informacijskega vidika* razlagamo kot proces obdelave, prenosa in shranjevanja (pomnjenja) informacij. Tukaj gre za izvor informacij (učne vsebine in učna sredstva ter pripomočki), oddajnik informacij (izvajalec izobraževanja) in sprejemnik informacij (izobraževanci, ki sprejmejo informacije).

### **2.2.5 Motivacija**

Motivacija je prostovoljna pripravljenost posameznika za napor, za doseg določenega cilja, ob zadovoljitvi individualnih potreb. Dejansko je motivacija psihološka spodbuda za delo. Razlike med ljudmi znotraj organizacije se najbolj kažejo ravno v motiviranosti za delo.

Z vidika managementa v izobraževanju, je ugodno poznati več vidikov fenomena motivacije in iz njih izhajajočih metod motiviranja, kot spodbujanja ljudi k zelenemu načinu ravnanja (Ferjan 2005, 206):

1. Kako motivirati svoje sodelavce in izvajalce:
  - za kakovostno izvedbo pedagoškega oziroma andragoškega procesa;
  - za mentorstva interesnih dejavnosti udeležencev izobraževanj;
  - za sodelovanje pri procesu planiranja na nivoju izobraževalne ustanove;
  - za sodelovanje pri kreiranju specifičnih ciljev izobraževalne ustanove;
  - za dodatno izobraževanje;
  - za sodelovanje v timih;
  - za sodelovanje pri razvoju izobraževalne ustanove.
2. Kako motivirati udeležence izobraževanja:
  - za vključitev v izobraževanje;
  - za zavestno aktivno sodelovanje v procesu izobraževanja;
  - za spoštovanje šolskega reda;

- za sodelovanje v interesnih dejavnostih, ki potekajo v izobraževalni ustanovi.

### 3. Kako motivirati sebe za delo.

Vse od naštetega je nujno, saj mora management upoštevati in poznati vse vidike fenomena.

Cilj motivacije je obdržati in okrepiti obstoječe vedenje ali spremeniti dosedanje vedenje v novo obliko ali drugačno kakovost. To je sprememba smeri, oblike in stopnje vedenja. Z motiviranjem neko vedenje usmerjamo, kanaliziramo ali ohranjamo.

Z motiviranjem drugega bodisi silimo v določeno vedenje bodisi njegovo vedenje spreminjamo ali pa preoblikujemo način uresničevanja njegovih potreb. Optimalno motiviramo, kadar so potrebe ene in druge strani zadovoljene. Kadar so zadovoljene potrebe samo na eni strani, govorimo o manipulaciji.

Motivacija je informacija, ki vodi do spremembe potreb in usmeritev. Informacija je sporočilo, ki spreminja zavest. Učenje je kombinacija motivacije in informacije, ki spreminja tudi vedenje.

Osnovni cilj vsake šole je, da učence motivira, da širijo svoje potrebe, spreminjajo zavest, izboljšujejo in bogatijo svoje vedenje. Uresničevanje tega cilja pa je odvisno od kakovosti in uspešnosti motiviranja učencev, kar je naloga učiteljev. Samo motivirani učenci so lahko uspešni učenci in samo motivirani učitelji so lahko uspešni učitelji (Brajša 1995, 61).

## **2.3 Cilji osnovnošolskega izobraževanja**

Cilji osnovnošolskega izobraževanja so naslednji (Juren 1998, 369–370):

- zagotavljanje splošne izobrazbe vsemu prebivalstvu,
- spodbujanje skladnega, spoznavnega, čustvenega, duhovnega in socialnega razvoja posameznika,
- razvijanje pismenosti ter sposobnosti za razumevanje, sporočanje in izražanje v slovenskem jeziku, na območjih, ki so opredeljena kot narodnostno mešana, pa tudi v italijanskem oziroma madžarskem jeziku,
- spodbujanje zavesti o integriteti posameznika,
- razvijanje zavesti o državni pripadnosti in narodni identiteti in vedenja o zgodovini Slovenije in njeni kulturi,
- vzgajanje za obče kulture in civilizacijske vrednote, ki izvirajo iz evropske tradicije,
- vzgajanje za medsebojno strpnost, spoštovanje drugačnosti in sodelovanje z drugimi, spoštovanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin in s tem razvijanje sposobnosti za življenje v demokratični družbi,

- doseganje mednarodno primerljivih standardov znanja in pridobivanje znanj za nadaljevanje šolanja,
- pridobivanje splošnih in uporabnih znanj, ki omogočajo samostojno, učinkovito in ustvarjalno soočanje z družbenim in naravnim okoljem in razvijanje kritične moči razsojanja,
- razvijanje in ohranjanje lastne kulturne tradicije,
- seznanjanje z drugimi kulturami in učenje tujih jezikov,
- omogočanje osebostnega razvoja učencev v skladu z njihovimi sposobnostmi in zakonitostmi razvoja,
- razvijanje nadarjenosti in usposabljanje za doživljanje umetniških del in za umetniško izražanje in
- oblikovanje in spodbujanje zdravega načina življenja in odgovornega odnosa do naravnega okolja.

## **2.4 Zakon o osnovni šoli**

Temeljne določbe Zakona o osnovni šoli (2007) določajo:

### *1. člen (vsebina zakona)*

Ta zakon ureja osnovno šolsko izobraževanje, ki ga izvajajo javne in zasebne osnovne šole ali se izvaja kot izobraževanje na domu.

### *3. člen (trajanje)*

Obvezno osnovnošolsko izobraževanje traja devet let. Z vstopom v 1. razred osnovne šole otrok pridobi status učenca. Učenec zaključi osnovnošolsko izobraževanje, ko uspešno konča deveti razred. Učenec izpolni osnovnošolsko obveznost po devetih letih izobraževanja.

### *4. člen (izpolnitev osnovnošolske obveznosti)*

Starši, skrbniki in druge osebe, pri katerih je otrok v oskrbi (v nadaljnjem besedilu: starši), morajo zagotoviti, da njihov otrok izpolni osnovnošolsko obveznost.

### *5. člen (pravica do izbire oblik izobraževanja)*

Starši imajo pravico izbrati osnovnošolsko izobraževanje svojih otrok v javni ali zasebni šoli ali kot izobraževanje na domu.

### *6. člen (učni jezik)*

Učni jezik v osnovni šoli je slovenski. Učni jezik v osnovnih šolah v jeziku narodne skupnosti je italijanski, v dvojezičnih osnovnih šolah pa slovenski in madžarski. V



osnovnih šolah na območjih, kjer prebivajo pripadniki slovenskega naroda in pripadniki italijanske narodne skupnosti in so opredeljena kot narodno mešana območja, se učenci v šolah s slovenskim učnim jezikom obvezno učijo italijanski jezik, učenci v šolah z italijanskim učnim jezikom pa obvezno slovenski jezik.

*7. člen (varstvo pravic manjšin)*

Varstvo posebnih pravic italijanske in madžarske narodne skupnosti na področju osnovnošolskega izobraževanja ureja zakon.

*8. člen (dopolnilno izobraževanje)*

Za otroke slovenskih izseljencev in zdomcev se v državah, kjer prebivajo, v skladu z mednarodnimi pogodbami organizira pouk maternega jezika in kulture. Za otroke slovenskih državljanov, ki prebivajo v Republiki Sloveniji in katerim materni jezik ni slovenski jezik, se v skladu z mednarodnimi pogodbami organizira pouk njihovega maternega jezika in kulture, lahko pa se dodatno organizira tudi pouk slovenskega jezika.

*9. člen (pravice romske skupnosti)*

Osnovnošolsko izobraževanje pripadnikov romske skupnosti v Republiki Sloveniji se izvaja v skladu s tem zakonom in drugimi predpisi.

*10. člen (tuji državljani)*

Otroci, ki so tuji državljani oziroma osebe brez državljanstva in prebivajo v Republiki Sloveniji, imajo pravico do obveznega osnovnošolskega izobraževanja pod enakimi pogoji kot državljani Republike Slovenije. Za otroke iz prejšnjega odstavka se organizira pouk maternega jezika in kulture v skladu z mednarodnimi pogodbami.

*11. člen (otroci s posebnimi potrebami)*

Otrokom s posebnimi potrebami morajo biti zagotovljeni ustrezni pogoji za njihovo vzgojo in izobraževanje. Otroci s posebnimi potrebami po tem zakonu so otroci z motnjami v duševnem razvoju, slepi in slabovidni otroci, gluhi in naglušni otroci, otroci z govornimi motnjami, gibalno ovirani otroci, dolgotrajno bolni otroci in otroci z motnjami vedenja in osebnosti, ki potrebujejo prilagojeno izvajanje izobraževalnih programov z dodatno strokovno pomočjo ali prilagojeno izobraževalne programe oziroma posebni program vzgoje in izobraževanja, ter učenci z učnimi težavami in posebej nadarjeni učenci. Otroci s posebnimi potrebami, ki so usmerjeni v izobraževalne programe s prilagojenim izvajanjem in dodatno strokovno pomočjo, v prilagojene izobraževalne programe ali v posebne programe vzgoje in izobraževanja,

imajo pravico do individualiziranih programov vzgoje in izobraževanja. Osnovna šola mora za izvajanje osnovnošolskega programa otrok s posebnimi potrebami zagotoviti strokovne delavce za pripravo, izvedbo in evalvacijo individualiziranih programov.

*12. člen (izobraževanje učencev s posebnimi potrebami)*

Učenci s posebnimi potrebami, ki potrebujejo prilagojeno izvajanje izobraževalnih programov z dodatno strokovno pomočjo, prilagojene izobraževalne programe ali posebni program vzgoje in izobraževanja, se izobražujejo v skladu s tem zakonom in drugimi predpisi. Izobraževanje učencev z učnimi težavami se izvaja v skladu s tem zakonom tako, da jim šola prilagodi metode in oblike dela ter jim omogoči vključitev v dopolnilni pouk in druge oblike individualne in skupinske pomoči. Izobraževanje posebej nadarjenih učencev se izvaja v skladu s tem zakonom tako, da jim šola prilagodi metode in oblike dela ter jim omogoči vključitev v dodatni pouk in druge oblike individualne in skupinske pomoči.

*13. člen (zdravstveno varstvo učencev)*

Osnovna šola mora sodelovati z zdravstvenimi zavodi pri izvajanju zdravstvenega varstva učencev, zlasti pri izvedbi obveznih zdravniških pregledov za otroke, vpisane v prvi razred, rednih sistematičnih zdravstvenih pregledov v času šolanja in cepljenj (Juren 1998, 369–372).

## **2.5 Načrtovanje izobraževanja**

Načrtovanje izobraževanja predstavlja po raziskovanju, ugotavljanju in usklajevanju izobraževalnih potreb in možnosti podlago za vse nadaljnje stopnje oziroma aktivnosti izobraževalne dejavnosti. S planiranjem izobraževanja se na podlagi izobraževalnih potreb in možnosti odločamo: za določene vrste izobraževanja, za njihov obseg, za število mladih ali zaposlenih, ki jih bo izobraževanje zajelo, za časovne determinante posamezne izobraževalne aktivnosti, o nosilcih posameznih aktivnosti in o potrebnih finančnih sredstvih. Temeljno izhodišče za planiranje izobraževanja je plan razvoja kadrov. Če tega organizacija nima, predstavlja izhodišče dokumentacija usklajenih izobraževalnih potreb. Plani izobraževanja so podobno kot drugi kadrovske plani lahko kratkoročni, srednjeročni in dolgoročni.

Z dolgoročnimi plani izobraževanja skušamo v organizaciji v grobih okvirih opredeliti predvsem kadrovsko-izobraževalno politiko in njene cilje, v srednjeročnih načrtih pa na podlagi omenjene politike in ciljev predvsem taktiko in cilje pri zadovoljevanju globalnih in diferenciranih izobraževalnih potreb. Taktiko in cilje, opredeljene v srednjeročnem načrtu, operacionaliziramo v kratkoročnih planih izobraževanja ali razvoja kadrov. Temeljne sestavine teh planov so: programska komponenta, izvedbena komponenta, finančna komponenta.

*Programska komponenta plana izobraževanja*

S to komponento opredelimo v planu izobraževanja programsko strukturo izobraževalnih ukrepov, s katerimi bomo v načrtovanem obdobju kontinuirano zadovoljevali globalne in diferencirane izobraževalne potrebe. Programska struktura plana izobraževanja vsebuje naslednje sestavine: programe za pridobitev strokovne izobrazbe, programe izpopolnjevanja in programe usposabljanja.

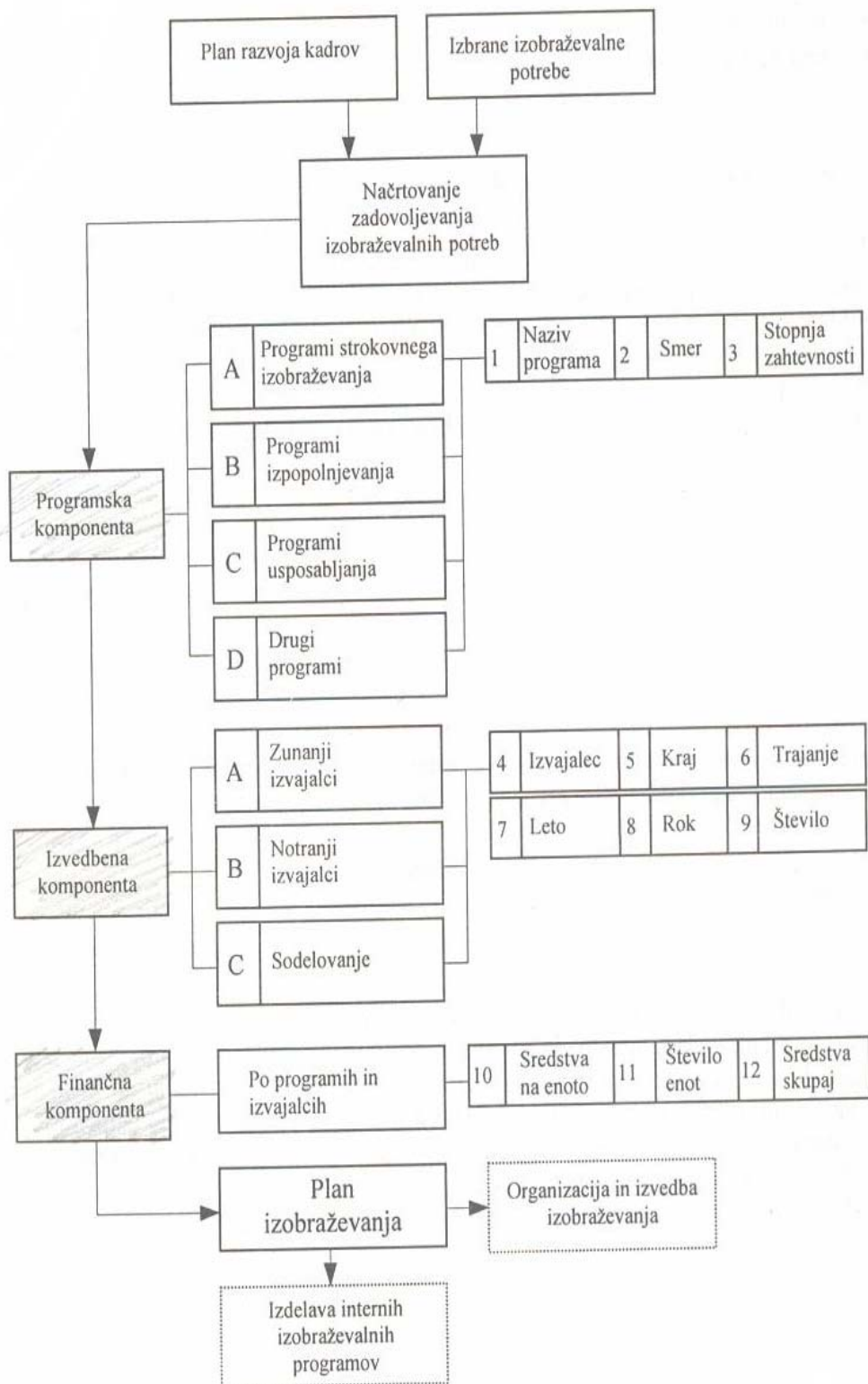
*Izvedbena komponenta plana izobraževanja*

V njej opredelimo nosilce ali izvajalce posameznih programov, kraj izobraževanja, trajanje izobraževanja oziroma tekoče leto izobraževanja, tok izvedbe oziroma rok za zaključek izobraževanja ter obseg izobraževanja po posameznem programu, se pravi število izobražencev ali število izobraževalnih skupin za vse programe, vključene v programsko komponento.

*Finančna komponenta plana izobraževanja*

Podlaga za opredelitev te komponente so podatki, opredeljeni s programsko in izvedbeno komponento. Z njo opredelimo, koliko bo izobraževanje stalo. Izhodišče za izračun potrebnih finančnih sredstev je ponavadi cena izobraževanja na izobraževanca ali na skupino izobražencev. Da si olajšamo izračun, je v okviru te komponente smotrno opredeliti naslednje podatke: ceno na izobraževanca/skupino, število obračunskih enot (število izobražencev/skupin x število vplačil v planiranem obdobju) ter celotna sredstva po posameznem programu (Jereb 1998, 110–113).

Slika 2.3 Načrtovanje izobraževanja



Vir: Jereb 1998, 111.

## **2.6 Proces vodenja izobraževalne ustanove**

Vodenje je ena od temeljnih funkcij procesa managementa. Proces vodenja kot funkcija managementa danes predstavlja predstavitev vsebine, posebnih zahtev, rokov in namena delovne naloge izvajalcu, ob zagotavljanju njegove participacije v procesu odločanja.

Ob izvajanju funkcije vodenja je potrebno upoštevati vidik motiviranja. Vodenje učiteljev zato mora biti izvajano na ustrezen način. Ob izvajanju funkcije vodenja je z vidika motiviranja potrebno upoštevati:

- vpliv vidika medčloveških odnosov v procesu vodenja (kot posredovanja delovne naloge) na pripravljenost nižjih hierarhičnih nivojev za izvedbo;
- specifike behaviorizma posameznikov na delovnem mestu;
- potrebe po potrditvi in samo uresničevanju posameznikov, še zlasti če so visoko izobraženi in pripravljeni sprejemati osebne in strokovne izzive (npr.: preko delegiranja v procesu odločanja).

Vsi trije vidiki so v izobraževalnih ustanovah, kjer so zaposleni visoko izobraženi kadri, zelo pomembni. Zato je tudi z vidika motiviranja pomembno zagotoviti participacijo zaposlenih že v procesu odločanja.

### *Proces odločanja v izobraževanju*

Odločanje je izbira med dvema ali več alternativami; alternativa se izbere glede na vnaprej postavljen kriterij. Odločanje se vedno nanaša na prihodnost. Odločitve se sprejemajo z namenom, vzpostaviti neko nove želeno stanje ali korigirati odklon dejanskega stanja od želenega. Odločanje torej predstavlja vez med plani in procesi, s katerimi plane realiziramo. Glede na strukturo zaposlenih v izobraževalni ustanovi je ugodno, če je odločanje javno, odločitve pa so sprejete s konsenzom.

Odločitve v izobraževalnih ustanovah se razlikujejo med seboj po:

- vsebini (odločanje o: ciljih, metodah dela, šolskem redu, vzgojnih ukrepih ...);
- vrstah interesov, katere zadovoljujejo (učitelje, management, udeležence izobraževanj, okolje);
- stopnji pomembnosti za izobraževalno ustanovo;
- potrebnih znanjih za sprejem odločitve (znanja posameznega strokovnega področja, pedagoško-andragoška znanja, managerska znanja);
- pričakovanih koristi (za izobraževalno ustanovo, udeležencev izobraževanj, učitelje).

Glede na to, na kaj se odločitve nanašajo, ločimo:

- retrospektivne odločitve, ki temeljijo na analizi preteklosti in na uporabi izkušenj;
- prosperitetne odločitve, s katerimi določamo prihodnost.

Faze sprejemanja odločitev so (Ferjan 2005, 226–233):

1. *Zapažanje problema* je možno na več načinov, kot npr.:
  - s presojo pedagoškega oziroma andragoškega procesa in pogojev zanj;
  - z obvestili sodelavcev in izvajalcev;
  - z odredbami višjih nivojev managementa;
  - z opozorili iz okolja ipd.
2. *Opredelitev problemskega stanja* naj vsebuje:
  - opis sedanjega stanja;
  - opis želenega stanja (ki naj vsebuje tudi kriterije objektivnega tipa);
  - opis razlike med dejanskim in želenim stanjem;
  - opis posledic razlik med dejanskim in želenim stanjem;
  - opis vzrokov za razliko med dejanskim in želenim stanjem.
3. *Zbiranje podatkov o sistemu* naj zajema:
  - opis podsistemov, kjer se problem pojavlja;
  - seznam sodelujočih v procesu (ali podsistemu), kjer se pojavlja problem;
  - seznam ljudi, katerim je dobro zagotoviti participacijo pri sprejemu odločitve;
  - seznam in opis izvora informacij, ki so potrebne za opredelitev in rešitev problema.
4. *Snovanje alternativnih rešitev* poteka ob večji ali manjši participaciji tistih, ki jih neka stvar zadeva. Izhodišče vsake alternativne rešitve naj bo želeno stanje, katerega z rešitvijo želimo doseči.
5. *Preverjanje uresničljivosti alternativnih rešitev* je nujno, ker obstajajo številne omejitve, kadrovske, organizacijske in pravne narave. Vsaka alternativna rešitev ni nujno izvedljiva v praksi.
6. *Oblikovanje kriterijev objektivnega tipa in metod za vrednotenje možnih rešitev*. Kriterije za vrednotenje lahko oblikujemo že, ko zapazimo nek problem, lahko pa seveda tudi kasneje.
7. *Vrednotenje izvedljivih rešitev* je izbira optimalne rešitve. Najprej moramo ugotoviti, katere rešitve so sploh izvedljive. Nato izvedljive rešite vrednotimo in ugotavljamo prednosti in slabosti posamezne izvedljive rešitve po kriterijih objektivnega tipa.
8. *Izbira najugodnejše rešitve* je zadnji korak vrednotenja. Izberemo pač odločitev, ki je po postavljenih kriterijih najbolj ugodna.

9. *Seznanjanje z odločitvijo* je zgolj na videz zadnja faza v procesu odločanja.

#### *Stili vodenja izobraževalne ustanove*

Zaradi motiviranja in sinergije učinkov je pomembno zagotavljati participacijo zaposlenih pri procesu odločanja oziroma zagotoviti ustrezno predočanje delovnih nalog nižjim hierarhičnim nivojem. Gre za ustrezen stil vodenja.

V literaturi je opisanih več načinov za presojo stila vodenja. Tako je stil vodenja možno presojati:

- glede na dopuščanje participacije podrejenih v procesu odločanja;
- glede na način (orientiranost) managementa v procesu predočanja delovnih nalog (k ljudem-posameznikom, oziroma k ciljem organizacije kot celote);
- na druge načine.

Glede na dopuščanje participacije zainteresiranih članov koalicij pri sprejemanju odločitev v izobraževanju obstajajo trije osnovni načini (stili) vodenja:

- avtoritativni (management nastopa kot nalogodajalec),
- demokratski (management usmerja in usklajuje akcije),
- liberalni (management daje le informacije, izvajalcem pa dovoljuje popolnoma samostojno izbrati smeri delovanja).

Avtokratski, demokratski in liberalni stil vodenja se loči po tem, kolikšna je stopnja participacije nižjih hierarhičnih nivojev pri sprejemanju odločitve.

**Tabela 2.1** Participacija pri odločanju glede na stil vodenja

Oznaka	način podajanja naloge/ prvine participacije izvajalcev	delež participacije
<i>Avtokratsko vodenje</i>		
A	management predoči odločitev	0 %
B	management prepričuje izvajalce	20 %
C	management predstavi problem in ideje za rešitev	40 %
<i>Demokratsko vodenje</i>		
D	management predstavi problem in alternativne rešitve	50 %
E	management predstavi problem in sprejema predloge za rešitve	60 %
F	management določi le robne pogoje za rešitev problema	80 %
<i>Liberalni način vodenja</i>		
G	management dopušča avtonomnost delovanja podrejenih	100 %

Vir: Ferjan 1996, 120.

Na izbiro in uporabo stila vodenja ter orientacije managementa v izobraževanju vplivajo naslednji dejavniki (Ferjan 1996, 119–122):

- Značaj izobraževalne ustanove:
  - ali je osnovna, poklicna ali srednja šola;
  - ali gre morda za izobraževalno ustanovo, v kateri izobraževanje pomeni gospodarsko dejavnost (npr. plesna šola, šola jezikov ipd.);
  - ali gre za javni zavod ali za zasebno ustanovo;
  - drugo.
- Učiteljski zbor:
  - strokovni profil učiteljev (ki je po posameznih izobraževalnih ustanovah različen);
  - delovne izkušnje posameznih učiteljev in učiteljskega zbora kot celote;
  - status posameznih učiteljev;
  - status učiteljev v okolju.
- Učenci:
  - število;
  - predznanje kot intelektualni kapital, ki ga prinesejo v šolo;
  - socialno-ekonomske in demografske karakteristike.
- Specifične značilnosti izobraževalne ustanove:
  - prostori, lokacija;
  - opremljenost z didaktičnimi pripomočki;
  - neformalne organizacije;
  - rivalstva med posameznimi interesnimi skupinami (npr. med različnimi strokovnimi področji);
  - vnaprejšnje omejitve (npr. urnik, šolski red, organizacijski predpisi).
- Omejitve okolja:
  - način in obseg financiranja;
  - centralizacija odločanja na nivoju države;
  - določenost izhodišč za planiranje;
  - konceptualna zasnova šolstva.
- Strokovno-osebnostni profil managementa:
  - znanje, spretnosti, izkušnje;
  - osebni cilji;
  - motiviranost in značajske poteze.



## **2.7 Uspešnost izobraževanja**

Doseganje ciljev organizacije je možno le ob trajnih in sistematičnih prizadevanjih. Trajno doseganje ciljev navadno ni posledica naključij, pač pa uspešnega managementa. Uspešnost managementa je moč presojati prek presoje uspešnosti organizacije. To trditev utemeljuje tudi dejstvo, da je management odgovoren za doseg ciljev organizacije.

V zvezi s presojo in ocenjevanjem uspešnosti managementa v izobraževanju se pojavljajo vprašanja:

- kakšen je namen presoje in ocenjevanja uspešnosti managementa v izobraževanju;
- kdo je sploh kvalificiran za presojo in ocenjevanje uspešnosti;
- kakšni so kriteriji za presojo in ocenjevanje uspešnosti.

### *Kriteriji za presojo uspešnosti*

Presojanje uspešnosti managementa v izobraževanju je presoja rezultatov.

Uspešnost javne šole se lahko ugotavlja s kvantitativnimi kazalci (stanja, ki jih je možno meriti) in opisno.

Uspešnostni kazalci izobraževanja se lahko nanašajo, na:

- učence (primerjava predhodnega in kasnejšega nivoja znanja, primerjava stopenj formalne izobrazbe ...);
- učitelje (formalna izobrazba, nazivi, druge reference);
- didaktične pripomočke (vrsta, količina, število/pogostost uporab ...);
- drugo.

Pri presoji uspešnosti ustanove/izobraževanja je dobro nameniti pozornost:

- solidnosti izvajanja izobraževanja in
- verjetnosti, da so v izobraževanju udeleženci dejansko pridobili znanja, ki so opredeljeni v ciljih.

Ločimo:

- primarne kazalce uspešnosti (deleži uspešnih udeležencev, njihove ocene, uspehe pri nadaljnjem izobraževanju oziroma pri delu ipd.) in
- sekundarne kazalce uspešnosti (glede na učitelje, didaktične pripomočke, na izvedbo izobraževanja in podpore, drugo).

## **2.8 Motivacija managementa v izobraževanju in motiviranje učiteljev**

Poleg znanja, spretnosti in sposobnosti je za uspešno opravljanje kateregakoli poklica oziroma česar koli nasploh, potrebna motivacija.

Poznavanje motiviranja managementa v izobraževanju je pomembno:

- z vidika managementa zaradi motiviranja samega sebe za delo;
- z vidika organa upravljanja šole, ki namešča, ocenjuje in nagrajuje management.

Glavni dejavniki uspešnosti res uspešnih izhajajo iz osebnosti in so:

- prizadevanje za uspeh (postavljanje ciljev, ki kmalu dajo vsaj povratno informacijo, če že ne takojšnjega rezultata);
- prizadevanje za inovacije (postavljanje lastnih, izvedljivih ciljev);
- iskanje možnosti in izvedljivosti (izogibanje postavljanju neizvedljivih ciljev);
- pripravljenost za tveganje;
- samozavest pri nastopanju v javnosti;
- sposobnost dominiranja;
- discipliniranost;
- psihična in fizična vzdržljivost;
- sposobnost za prilagajanje različnim okoliščinam.

Poleg motivacije managerji seveda potrebujejo tudi usposobljenost za delo. V izobraževalni dejavnosti so za uspešni management potrebna drugačna znanja kakor v gospodarstvu. Velja pa, da pomanjkljive usposobljenosti ne more nadomestiti motivacija, pomanjkanje motivacije pa ne vrhunska usposobljenost.

#### *Motiviranje učiteljev*

Človeka silijo k delu in uspehu nezadovoljive potrebe. Različni ljudje imajo različne potrebe. Zato vsekakor ni dovolj, da motivacijo in motiviranje učiteljev obravnavamo zgolj z vidika zadovoljevanja potreb, pač pa tudi z vidika zadovoljstva oziroma nezadovoljstva posameznika na delovnem mestu.

Možno je torej zaključiti, da motiviranje zaposlenih v izobraževalnih ustanovah ni ločena funkcija procesa managementa, pač pa je element pri izvajanju vseh funkcij v procesu managementa.

Proces managerskega motiviranja učiteljev sestoji iz:

- poskušanja zadovoljiti potrebe (kar žal ni vedno možno);
- ustvarjanja pogojev za dobro počutje posameznikov v kolektivu;
- ustvarjanja ugodnih medčloveških odnosov v šoli kot organizaciji;
- ustvarjanja ugodne klime za osebni in strokovni razvoj posameznikov;
- ustreznega stila vodenja posameznikov in organizacije,
- drugega.

Za management na nivoju konkretne izobraževalne ustanove je pomembno poznati (in po potrebi zagotoviti) status posameznih učiteljev.

Kazalci statusa posameznih učiteljev znotraj organizacije so:

- plača (gre za razne dodatke k osnovni plači);
- opremljenost učilnice z didaktičnimi pripomočki (npr. zmogljivosti osebnega računalnika);
- vpliv na izdelavo urnika;
- omogočanje dodatnega izobraževanja;
- vpliv pri snovanju specifičnih ciljev;
- delegiranje pooblastil v okviru zakonskih možnosti;
- sodelovanje pri raznih projektih;
- promoviranje izobraževalne ustanove prek osebne promocije učiteljev ipd.

Eden od načinov zagotavljanja statusa učiteljev ter s tem motiviranja in (samo) potrjevanja je napredovanje v nazive v šolstvu. V našem šolskem sistemu obstajajo tri stopnje nazivov: mentor, svetovalec in svetnik (Ferjan 1996, 101–111).

## **2.9 Nagrajevanje, napredovanje**

### **2.9.1 Nagrajevanje**

Z ustreznimi nagrajevalnimi strategijami lahko v podjetju dosežemo večjo produktivnost in učinkovitost, pa tudi motiviramo zaposlene za izboljšanje njihovih spretnosti in sposobnosti. Razlikujeta se dve skupini nagrad, notranje in zunanje nagrade, pri čemer so notranje manj opazne kot zunanje.

Notranje nagrade, ki pogosto izhajajo iz dela samega, so:

- raznolikost dela;
- večja odgovornost in samostojnost;
- dojemanje sebe kot pomembnega člana tima;
- udeležba pri določanju ciljev;
- povratni tok informacij;
- priložnost za učenje in razvoj.

V nasprotju z notranjimi je zunanje nagrade lažje prepoznati in nadzorovati. Ena izmed takšnih nagrad je plača, ki se upošteva tudi kot pomemben motivacijski dejavnik. Poleg plač je mogoče uporabiti še druge nagrade, ki so znamenje pozornosti do posameznikovih osebnih dosežkov. Te so: slovesnosti s podeljevanjem nagrad, večerje, medalje, prispevki v časopisih podjetja, dopusti, nakit, darilni boni, poslovne aktovke, oblačila, denarne nagrade in drugo (Treven 1998, 145–146).

### **2.9.2 Napredovanje**

Strokovni delavci v vzgoji in izobraževanju napredujejo v nazive v skladu s 105. členom Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja ter *Pravilnikom o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive* (Uradni list RS, št. 54/2002). Strokovni delavci napredujejo v nazive, mentor, svetovalec, svetnik. Pridobljeni nazivi so trajni. Za pridobitev višjega naziva je pomembna delovna doba, uspešnost pri svojem delu in zadostno število točk, ki si jih strokovni delavci pridobijo z različnimi dodatnimi strokovnimi deli. Napredovanje v naziv lahko kadar koli predlaga ravnatelj. Kadar predlog za napredovanje strokovnega delavca vlaga ravnatelj mora predlogu za napredovanje v naziv mentor priložiti mnenje učiteljskega zbora, za napredovanje v naziv svetovalec mnenje učiteljskega zbora in dokazila o opravljenem dodatnem strokovnem delu, za napredovanje v naziv svetnik pa mnenje učiteljskega zbora, dokazila o opravljenem dodatnem strokovnem delu in dokazila o uspešno končanih programih strokovnega izobraževanja. Zaproši lahko tudi strokovni delavec sam (MŠŠ b. 1.).

#### *Pogoji za napredovanje v naziv*

V naziv *mentor* lahko napreduje strokovni delavec, ki:

- je zaposlen v vzgoji in izobraževanju najmanj štiri leta,
- je uspešen pri svojem delu,
- je uspešno končal programe strokovnega izobraževanja, ki so skupaj ovrednoteni z najmanj štirimi točkami,
- je opravil različna dodatna strokovna dela iz 18. člena, ovrednotena z najmanj štirimi točkami.

V naziv *svetovalec* lahko napreduje strokovni delavec, ki:

- je imel naziv mentor najmanj pet let,
- je uspešen pri svojem delu,
- je uspešno končal programe strokovnega izobraževanja, ki so skupaj ovrednoteni z najmanj sedmimi točkami,
- je opravil različna dodatna strokovna dela, ovrednotena z najmanj 18 točkami, in je od tega zbral najmanj devetimi točk za dodatna strokovna dela.

V naziv *svetnik* lahko napreduje strokovni delavec, ki:

- je imel naziv svetovalec najmanj pet let,
- ima visoko strokovno izobrazbo,
- je uspešen pri svojem delu,

- je uspešno končal programe strokovnega izobraževanja, ki so skupaj ovrednoteni z najmanj sedmimi točkami,
- je opravil različna dodatna strokovna dela, ovrednotena z najmanj 38 točkami, in je od tega zbral najmanj 18 točk za dodatna strokovna dela (Juren 1998, 271–275).

Napredovanje zaposlenih je lahko formalno (vertikalno ali horizontalno) ali neformalno (stalno izpopolnjevanje).

Vertikalno napredovanje je ponavadi povezano z organizacijsko strukturo oziroma z vodstveno hierarhijo. Pri tem napredovanju razlikujemo toliko stopenj napredovanja, kolikor je v organizaciji ravni vodenja. Možne poti ter funkcije in delovna mesta, ki omogočajo tako napredovanje, so v vsaki organizaciji vnaprej opredeljene ter številčno določene (omejene). Ponavadi so ustrezno dokumentirane z organigrami oziroma organizacijskimi shemami.

Horizontalno napredovanje je praviloma povezano z večjo zahtevnostjo dela. Pogoji za napredovanje so različni, kot na primer ustrezna stopnja izobrazbe, dodatna funkcionalna znanja, delovne izkušnje in podobno.

Sistem napredovanja mora zaposlene motivirati za njihov strokovni, delovni in osebni razvoj (Možina in drugi 1998, 59).



### 3 PREDSTAVITEV OSNOVNE ŠOLE LAVA

Osnovna šola Lava (v nadaljevanju OŠ Lava) je kar velika šola saj premore 436 učencev v 18 oddelkih in 55 delavcev. OŠ Lava se nahaja na Lavi, natančneje na Pucovi 7, 3000 Celje.

Glavna ravnateljica omenjene šole je Marijana Kolenko, njena pomočnica pa Nuša Markovič ki je trenutno na porodniškem dopustu, nadomešča pa jo Ksenija Tkalec Gregorc. Tajnica v šoli je Maša Žmajde.

Šola ima zelo lepo urejene učilnice z zelo dobrimi pogoji za učenje in nudijo vse kar učilnica potrebuje za popolno učenje (tabla s flomastri, tabla s kreda, grafoskop, okna, za dobro naravno razsvetljavo prostorov ...).

Notranjost šole je prav tako lepo urejena in ima tri telovadnice - veliko, srednjo in majhno. V majhni telovadnici se lahko celo pleza. Šola ima tudi zelo veliko učilnic in štiri vhode, medtem ko je četrti vhod namenjen shranjevanju koles.

OŠ Lava Celje ima tudi svojo šolsko knjižnico.

**Slika 3.1** Slika Osnovne šole Lava



Vir: Osnovna šola Lava Celje 2008c.

### **3.1 Osnovni podatki šole**

Osnove podatke o šoli smo povzeli z njene spletne strani (Osnovna šola Lava Celje 2008b):

Naslov: Osnovna šola Lava, Pucova 7, 3000 Celje  
Ravnateljica: Marijana Kolenko, tel.: 03/ 425 09 21  
Pomočnica ravnateljice: Biserka Zadravec, tel.: 03/ 425 09 24  
Poslovna sekretarka: Maša Žmajde (na porodniškem dopustu); nadomešča:  
Ksenija Tkalec Gregorc; tel.: 03/ 425 09 00, telefaks: 03/  
425 09 28  
Elektronski naslov: [o-lava.ce@guest.arnes.si](mailto:o-lava.ce@guest.arnes.si)  
Internetna stran: [www.o-lava.ce.edus.si](http://www.o-lava.ce.edus.si)  
Transakcijski račun: 01211-6030646681  
ID številka za DDV: SI 27299627  
Matična št.: 5062799000

**Slika 3.2** Ravnateljica Osnovne šole Lava, ga. Marijana Kolenko



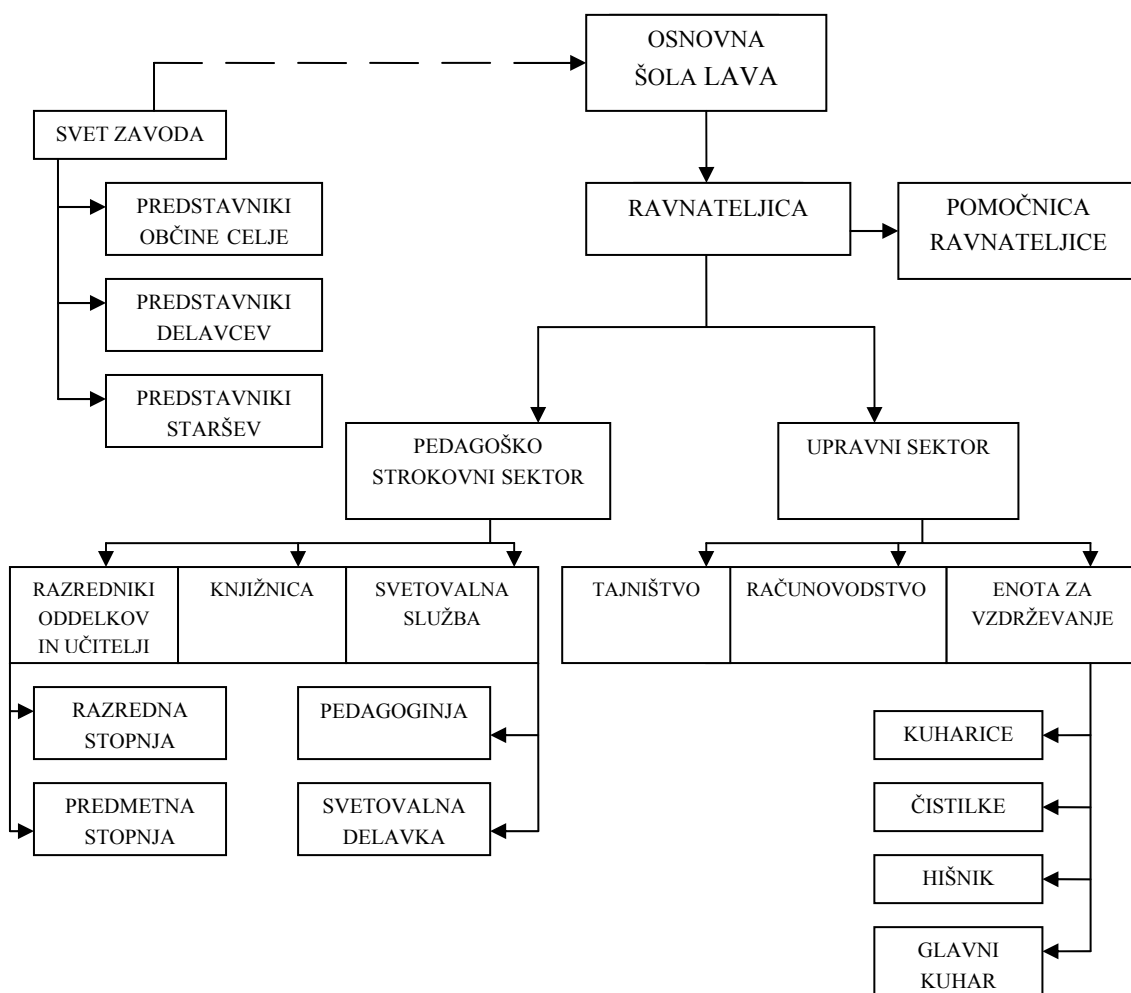
Vir: Osnovna šola Lava Celje 2008d.



### 3.2 Organizacijska struktura

Slika 3.3 prikazuje organizacijsko strukturo ustanove (OŠ Lava). V njej so razvidni posamezni oddelki, ki so v omenjeni ustanovi.

**Slika 3.3** Organizacijska struktura OŠ Lava



Vir: Osnovna šola Lava Celje 2008e.

Iz organizacijske sheme (slika 3.3) lahko razberemo, da je delovni proces v vzgojno izobraževalnem zavodu OŠ Lava v skladu s Statutom šole in Zakonom o organiziranju in financiranju šolstva razdeljen na:

- svet zavoda;
- vodstvo šole;
- pedagoško-strokovni sektor in;
- upravni sektor.

Svet zavoda sestavljajo:

- predstavniki občine Celje;
- predstavniki staršev;
- predstavniki delavcev.

Naloge sveta so: daje ustanovitelju mnenje in predloge o posameznih vprašanjih; po potrebi natančno določi postopek volitev delavcev v svet šole; sprejema pravila in druge splošne akte šole, ki jih določajo pravila šole in drugi splošni akti; sprejema letni delovni načrt šole in poročilo o vzgojni in izobraževalni problematiki; odloča o pritožbah v zvezi s statusom učenca; odloča o pritožbah v zvezi s pravicami, obveznostmi in odgovornostmi delavcev iz delovnega razmerja; razpisuje volitve predstavnikov v svet šole; določa finančni načrt in sprejema zaključni račun šole; imenuje in razrešuje ravnatelja; opravlja druge naloge, določene z zakonom ali aktom o ustanovitvi in pravili ter drugimi akti šole.

Vodstvo šole sestavljajo:

- ravnateljica;
- pomočnica ravnateljice.

Ravnateljica šole kot organizacijske enote opravlja dela pedagoškega in poslovnega vodje šole in v tem okviru opravlja svoje naloge v skladu s predpisi, predvsem pa: zastopa in predstavlja zavod in je odgovorna za zakonitost dela; organizira, načrtuje in vodi delo zavoda; imenuje pomočnike ravnateljice v skladu z normativi; sprejema splošne akte zavoda; sprejme sklep o hrambi in uporabi pečatov zavoda ter določi delavce, ki so zanje odgovorni; pripravlja program razvoja zavoda; pripravlja predlog LDN in je odgovorna za izvedbo le-tega; vodi delo učiteljskega zbora; oblikuje predlog nadstandardnih programov in skrbi za njegovo izvedbo; spodbuja in omogoča sprotno strokovno izobraževanje strokovnih delavcev; organizira mentorstvo za pripravnike in novince v pedagoškem delu; je navzoča pri vzgojno-izobraževalnem delu učiteljev/vzgojiteljev; spremlja njihovo delo in jim svetuje; predlaga napredovanje strokovnih delavcev v nazive; ugotavlja izpolnjevanje pogojev za napredovanje delavcev v plačilne razrede; organizira in spremlja delo svetovalne službe; skrbi za sodelovanje šole s starši oziroma z drugimi zakonitimi zastopniki učencev/otrok; obvešča svet staršev o delu šole; spodbuja in spremlja delo skupnosti učencev in jim zagotavlja možnosti za delo; skrbi za ukrepe, ki zagotavljajo uresničevanje pravic učencev; odloča o vzgojnih ukrepih; določa sistemizacijo delovnih mest v šoli in potrebno število delavcev za posamezno delovno mesto; odloča o delovnih razmerjih in disciplinski odgovornosti delavcev; razporeja sredstva za materialne stroške, naložbe, investicijsko vzdrževanje; razporeja sredstva za nabavo in posodabljanje opreme v skladu s finančnim načrtom; odloča o nagrajevanju za delovno uspešnost v skladu s pravilnikom; skrbi za sodelovanje šole s šolsko zdravstveno

službo; skrbi za sodelovanje z zunanjimi ustanovami; skrbi za promocijo zavoda; opravlja druge naloge v skladu z zakoni, kolektivno pogodbo, ustanovitvenim aktom zavoda, splošnimi akti zavoda in drugimi predpisi.

Pomočnica ravnateljice pomaga ravnateljici pri opravljanju pedagoških nalog. Opravlja naloge, za katere jo pisno pooblasti ravnateljica, ter jo nadomešča, kadar je odstotna. V okviru nalog zlasti: pomaga pri organizaciji izobraževalnega dela šole oziroma zavoda; pomaga pri oblikovanju predloga letnega delovnega načrta zavoda in predloga nadstandardnih programov; organizira nadomeščanje odsotnih strokovnih delavcev; skrbi za urejenost šolske dokumentacije; organizira izvedbo izbirnih vsebin in fakultativnega pouka ter interesnih dejavnosti in podobno; pomaga pri pripravi in izvajanju letnega programa strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja delavcev zavoda; sodeluje pri zagotavljanju uresničevanja pravic in dolžnosti udeležencev izobraževanja; pomaga pri vodenju dela učiteljskega zbora in vodenju strokovnih aktivov; v skladu s pooblastilom ravnateljice je navzoča pri vzgojno-izobraževalnem delu strokovnih delavcev, spremlja njihovo delo in jim svetuje; sodeluje s skupnostjo dijakov; pomaga pri načrtovanju in izvedbi sodelovanja šole/vrtca s starši; sodeluje z zunanjimi ustanovami in drugimi organizacijami; spremlja zakone in predpise ter sodeluje pri urejanju kadrovske zadeve; ravnateljici predlaga delavce za napredovanje v nazive in plačilne razrede; ravnateljici daje predloge za ocenjevanje delovne uspešnosti; sodeluje pri organizaciji prireditev, razstav, tekmovanj; pripravlja statistična in druga poročila; sodeluje pri uvajanju novosti sistema HCCP; opravlja druga dela po nalogu in pooblastilu ravnateljice oziroma direktorja in v skladu s predpisi.

### **3.3 Strokovni organi šole**

V tem sektorju se izvaja vzgojno izobraževalna dejavnost v razredih. V njihovem okviru sta organizirana dva oddelka (I. – razredna stopnja in II. – predmetna stopnja). V pedagoško-strokovni sektor spadata tudi svetovalna služba in knjižnica. Vodja sektorja je ravnateljica kot pedagoški vodja.

Učitelji v oddelkih:

- učitelji razrednega pouka;
- učitelji v podaljšanem bivanju;
- učitelji predmetnega pouka;
- mobilni učitelji za dodatno strokovno pomoč.

*Delavec opravlja dela in naloge, določene s predpisi, letnim delovnim načrtom zavoda ter v skladu s sklepi vodstva zavoda, zlasti pa naloge, ki so vezane na: neposredno izvajanje vzgojno-izobraževalnega dela; izvajanje rednega, dopolnilnega in dodatnega pouka ter pouka fakultativnih predmetov; izvajanje interesnih dejavnosti (krožki in druge dejavnosti po delovnem programu); izvajanje dejavnosti in sodelovanje*

pri športnih dnevih, kulturnih in naravoslovnih dnevih; vodenje oddelčne skupnosti; vodenje samostojnega učenja učencev; izvajanje programa šole v naravi; izvajanje razrednih in popravnih izpitov; izvajanje varstva učencev v jutranjem in popoldanskem času; vodenje rekreativnih odmorov; izvajanje dežurstev za vozače in čakajoče na izbirne predmete; spremljanje učencev pri kosilu in vodenje v prostem času v zavodu; izvajanje priprav na vzgojno-izobraževalno delo; oblikovanje letne priprave za redni, dopolnilni in dodatni pouk ter za pouk fakultativnih predmetov; oblikovanje letne priprave za interesne dejavnosti; oblikovanje priprave za naravoslovne, kulturne in športne dneve; oblikovanje priprave za delo z oddelčno skupnostjo in za sodelovanje s starši; oblikovanje programov za delo z organizacijami in društvi učencev; oblikovanje programa za delo strokovnega aktiva; oblikovanje dnevne priprave za neposredno vzgojno-izobraževalno delo (redni, dopolnilni in dodatni pouk, pouk fakultativnih predmetov itd.); popravljane izdelkov (nalog) učencev; opravljanje drugega dela v zvezi z vzgojno-izobraževalnim delom; sodelovanje v strokovnih organih in strokovnih aktivih zavoda; sodelovanje s starši in šolsko svetovalno službo; sodelovanje s krajevno skupnostjo, podjetji in društvi ter drugimi združenji v šolskem okolju; izpolnjevanje predpisane pedagoške dokumentacije in vodenje zapiskov o opažanjih pri učencih; organiziranje in sodelovanje pri organiziranju prireditev, akcij, tekmovanj in drugačnih srečanj v zavodu ali zunaj njega ter spremljanje in varstvo učencev na prireditvah; dežurstvo med odmori pri malici; vodenje organizacij in društev učencev; opravljanje mentorstva učiteljem pripravnikom; izdelovanje letnega programa pripravništva; urejanje kabinetov, učil, zbirk ipd.; opravljanje drugih del po programu dela in življenja zavoda in po navodilih ravnatelja.

*Mobilni učitelj* za dodatno strokovno pomoč opravlja naloge dodatne strokovne pomoči v skladu z odločbo o usmeritvi; opravlja drugo dela v skladu z zakoni, splošnimi akti zavoda, veljavnimi predpisi po navodilih in dogovorih z ravnateljem in vodjem enote, programa (Osnovna šola Lava Celje 2008a).

*Svetovalni delavec* opravlja dela in naloge, določene s predpisi in letnim delovnim načrtom zavoda, ter dela in naloge po sklepu vodstva zavoda, predvsem pa: sodeluje z učitelji, pedagoškim zborom in vodstvom zavoda; sodeluje pri načrtovanju dela šole; sodeluje na delovnih, pedagoških, redovalnih, problemskih in oddelčnih konferencah; oblikuje in predstavlja analize v zvezi s pedagoško problematiko; vodi evidenco svetovalnega dela po predpisih o varstvu osebnih podatkov; sodeluje z razredniki pri izvajanju pedagoškega procesa; svetuje razrednikom pri pripravi roditeljskih sestankov in razrednih ur ter sodeluje na roditeljskih sestankih in govorilnih urah; sodeluje na strokovnih aktivih; učiteljem pomaga pri izpolnjevanju in vodenju pedagoške dokumentacije; vodi vpisni postopek v prve in višje letnike in sodeluje pri načrtovanju ter izvedbi informativnih dejavnosti v zvezi z vpisom; individualno svetuje učencem in staršem; evidentira in individualno ali skupinsko obravnava dijake učence z učnimi in

socialnimi problemi po predpisih in pravilih stroke; pripravlja gradiva, sodeluje na konferencah in po potrebi vodi konference, na katerih se obravnava učna, vzgojna ali druga problematika s področja svetovalnega dela; sodeluje z zdravstveno in socialno službo ter drugimi ustanovami, ki obravnavajo učence z učnimi in vzgojnimi težavami; sodeluje s starši učencev in jim svetuje pri reševanju učne, vzgojne in druge problematike; sodeluje z zunanjimi ustanovami; udeležuje se seminarjev in drugih oblik izobraževanja ter se samoizobražuje, tako da spremlja strokovno literaturo; sodeluje pri načrtovanju in izvedbi dejavnosti, ki potekajo v okviru izvedbe programa, in obšolskih dejavnosti; izpolnjuje statistike, ankete, posreduje dokumentacijo drugim vzgojno-izobraževalnim zavodom; usmerja starše v ustanove za pomoč učencem s težavami; skrbi za razporeditev učencev v prvi in druge razrede, sodeluje pri poklicnem usmerjanju in obvešča dijake o posameznih študijskih programih; zbira dokumentacijo in pošilja prijave za vpis v srednje šole ministrstvu; pomaga dijakom pri pridobivanju štipendij; organizira hospitacije učencev 8. razredov; spremlja in analizira učno uspešnost učencev; nadomešča začasno odsotnega strokovnega delavca; vodi evidence vpisanih otrok za sprejem; pripravlja gradiva za komisijo za sprejem otrok; vodi pripravljalni postopek za sprejem – prioritetni vrstni red otrok, spremlja vključevanje otrok v skupine; razvija strokovno delo v vrtcu, vodi načrtovanje, spremljanje in vrednotenje inovativnih projektov; organizira in izvaja strokovno izpopolnjevanje delavcev; sodeluje z vodstvenimi, svetovalnimi in strokovnimi delavci v zavodu ter z drugimi strokovnimi ustanovami; dela s šolskimi novinci; z učenci s SUT; z otroškim parlamentom (organiziranje in vodenje); posreduje rezultate anket in vprašalnikov, ki jih izvaja zavod; sodeluje z vzgojno-varstvenimi zavodi; sodeluje z zdravstvenimi zavodi; sodeluje s centrom za socialno delo; sodeluje z zavodom za zaposlovanje; oblikuje oddelke prvih razredov;

*Knjižničar* opravlja dela in naloge, določene s predpisi, letnim delovnim načrtom zavoda ter v skladu s sklepi vodstva zavoda, zlasti pa: skrbi za knjižno gradivo, medioteko in drugo neknjižno gradivo; spremlja novosti na strokovnem področju in predlaga nabavo knjižničnega in drugega gradiva; strokovno obdeluje knjige, periodiko in gradivo mediateke; skrbi za restavriranje gradiva, odpis, arhiv; skrbi za nemoteno delovanje knjižnično-informacijskega sistema; vodi dnevno, mesečno in letno statistiko izposoje gradiva; organizira preskrbo z učbeniki in skrbi za upravljanje z učbeniškim skladom; motivira učence za branje; pripravlja razstave oziroma sodeluje pri njihovi pripravi; svetuje pri izbiri literature za učenje in prosti čas; spremlja delo dijakov, jim svetuje in z njimi obravnava prebrano gradivo; skrbi za pridobivanje novih bralcev; se sproti seznanja z novostmi in se strokovno izpopolnjuje; sodeluje z drugimi knjižnicami; skrbi za individualno izobraževanje in se udeležuje organiziranega strokovnega izobraževanja; nadomešča odsotnega strokovnega delavca (Osnovna šola Lava Celje 2008a).

### **3.4 Upravni sektor**

V upravnem sektorju so sistemizirana naslednja delovna mesta:

- upravna služba: tajnica (poslovni sekretar) in računovodkinja;
- vzdrževalna služba: hišnik, čistilke oziroma čistilec in glavni kuhar in kuharice.

## **4 OPREDELITEV RAZISKAVE**

### **4.1 Opis problema**

Problem, ki ga bom analizirala v zaključni projektni nalogi je premajhna motiviranost zaposlenih za njihovo izobraževanje, slabe možnosti napredovanja ter neustrezno nagrajevanje uspešnosti zaposlenih učiteljev v osnovnih šolah.

V zaključni projektni nalogi bom podrobno predstavila Osnovno šolo Lava, kjer bom izvedla tudi anketni vprašalnik med učitelji omenjene Osnovne šole, ga analizirala, komentirala in skušala ugotoviti pomanjkljivosti ter predlagala možne izboljšave.

### **4.2 Cilji in namen raziskave**

Cilj zaključne projektne naloge je ugotoviti, ali je organizacija izobraževanja na OŠ Lava ustrezna, ter predlagati možnosti za spremembe.

Namen prvega dela zaključne projektne naloge je predstaviti, kako pomembna je sama vloga organizacija pri izobraževanju zaposlenih v osnovnih šolah ter ugotoviti obstoječe stanje na področju izobraževanja, dodatnega usposabljanja in izpopolnjevanja učiteljev osnovnih šol. Zanima me, kakšna je uspešnost opravljanja izobraževanj zaposlenih v Osnovni šoli Lava. Podatke bom poskušala pridobiti iz dokumentacije, ki jo bom dobila v omenjeni šoli.

Drugi del raziskave bom posvetila poteku izobraževalnih programov, zadovoljstvu delavcev, kaj jih ovira, s kakšnimi problemi se srečujejo pri izobraževanju, ter njihovimi ocenami pridobljenega znanja, ki ga lahko kasneje uporabijo pri svojem delu. Ta del naloge bom skušala oceniti z rezultati ankete.

Odgovoriti bom skušala na naslednja vprašanja:

- Ali je organiziranje izobraževanj na OŠ Lava ustrezno?
- Kakšna je uspešnost izobraževanj?
- Kdo izvaja kontrolo izobraževanj na OŠ Lava?
- Ali se učiteljem zdi izobraževanje strokovnih delavcev potrebno?
- Kaj učitelje motivira za nadaljnje izobraževanje?
- S katerimi problemi in ovirami se pogosto srečujejo pri izobraževanju?
- Koliko pridobljene znanja iz izobraževanj lahko uporabijo pri svojem delu?

### **4.3 Metodologija dela**

Osnovni postopki za zbiranje podatkov so:

- anketiranje;
- delo z dokumentacijo;
- intervju.

Tehniki dela, ki sem jo uporabljala pri zaključni projektni nalogi sta anketni vprašalnik in intervju. Pri delu sem uporabila tudi delo z dokumentacijo iz virov, navedenih v kazalu ter znanje pridobljeno pri študiju in lastne življenjske izkušnje.

### *Anketa*

Anketa pomeni organizirano zbiranje podatkov od ljudi, pri čemer so osnovnega pomena načrtno pripravljena vprašanja, na katere osebe odgovarjajo. Za pismeno anketo sta bistvena pisan vprašalnik in pismen odgovor, pri ustni anketi pa branje vprašanj izpraševalca in ustni odgovori anketiranca.

Instrument anketne tehnike je vprašalnik. Vprašanja v anketi so lahko odprta ali zaprta, odvisno od značaja, namena in okoliščin raziskovanja.

Pri intenzivnih anketah so dobrodošla zaprta vprašanja s ponujenim odgovorom. Na zaprta vprašanja dobi raziskovalec že lepo kategorizirane in merljive podatke, kar je zlasti pomembno za tehnično obdelavo. Pri odprtih vprašanjih porabi raziskovalec dosti več časa za ugotavljanje in urejanje kategorij.

Najtežji problem pri anketiranju je ugotavljanje točnosti in resničnosti odgovorov. Značilnost dobro pripravljene ankete se kaže v njeni znanstveni vrednosti, veljavnosti, zanesljivosti, objektivnosti in občutljivosti (Jereb 1998, 42).

### *Delo z dokumentacijo*

Kadrovska dokumentacija je skupek ohranjenih podatkov, ki se nanašajo na kadre in kadrovske procese.

Kadrovska dokumentacija je rezultat različnih dejavnosti, s pomočjo katerih poteka zbiranje podatkov, in rabi kot temelj za razne kadrovske procese in izvajanje vrste raziskav. Toda dokumenti so lahko tudi vir za zbiranje določenih podatkov. V tem primeru je rezultat zbiranja določenih podatkov izhodišče za njihovo nadaljnje izkoriščanje in proučevanje (Florjančič, Ferjan in Bernik 1999, 158).

Dokumentacija podjetja je najpomembnejši vir podatkov o njenih kadrih in kadrovskih procesih, ki v njem potekajo.

V tem poglavju so predstavljeni rezultati ankete, vsi iskani podatki so bili vneseni v dokument in skrbno obdelani v programu Microsoft Excel. Pri obdelavi podatkov iz vprašalnika so bile uporabljene metode opisne statistike, s katerimi so bili analizirani odgovori anketirancev glede na posamezne značilnosti. V ta namen je bilo za vsakega izmed anketnih vprašanj postavljenih več odgovorov. Odgovori so bili oblikovani tako, da so se vsebinsko nanašali na določena vprašanja.

Vsako vprašanje je interpretirano in grafično ponazorjeno. Vsi deleži so računani glede na število odgovorov na posamezna vprašanja. Anketo je v celoti izpolnilo 20 učiteljev.



### Intervju

Je tehnika za zbiranje podatkov, neke vrste ustna anketa. Intervjuju in ustni anketi je skupno predvsem to, da sta izpraševalec in intervjuvanec oziroma anketiranec v neposrednem pogovornem stiku. Intervju je raziskovalni postopek, v katerem se raziskovalec pogovarja z osebo z namenom, da bi se dokopal do novih podatkov in spoznanj.

V osnovi je že vsak pogovor intervju, vendar se znanstveni intervju odlikuje po temeljiti pripravi, ki temelji na natančni opredelitvi cilja, namena in smisla pogovora. Instrument intervjuja je ponavadi zapisnik (Jereb 1998, 149).

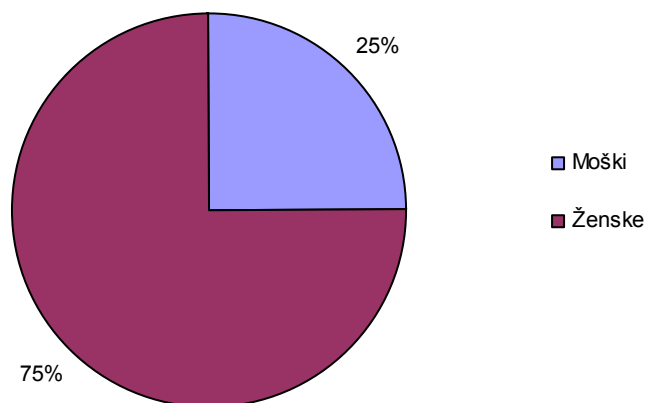
#### 4.4 Analiza rezultatov

V nadaljevanju bom opisno in grafično prikazala izide anketiranja.

**Tabela 4.1** Struktura zaposlenih po spolu

	Število	Delež (v %)
Moški	5	25 %
Ženski	15	75 %
Skupaj	20	100 %

**Slika 4.1** Struktura zaposlenih po spolu

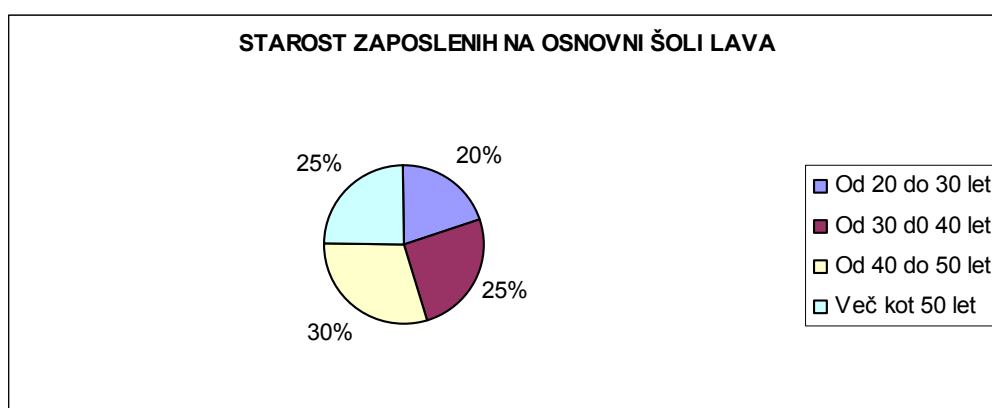


V anketi je zajetih 20 strokovnih delavcev iz Osnovne šole Lava, od tega 5 moških (25 %) in 15 žensk (75 %) (Glej tabelo in sliko 4.1).

**Tabela 4.2** Struktura zaposlenih po starosti

	Število	Delež (v %)
Od 20 do 30 let	4	20 %
Od 30 do 40 let	5	25 %
Od 40 do 50 let	6	30 %
Več kot 50 let	5	25 %
Skupaj	20	100 %

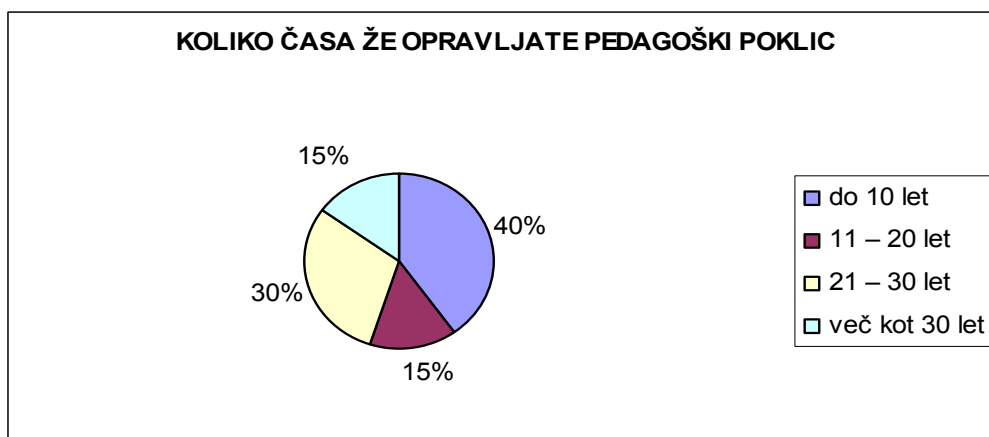
**Slika 4.2** Struktura zaposlenih po starosti



Starost zaposlenih na Osnovni šoli Lava je: 30 odstotkov jih je starih od 40 do 50 let, 25 odstotkov jih je starih od 30 do 40 let in več kot 50 let, 20 odstotkov zaposlenih pa je starih od 20 do 30 let.

**Tabela 4.3** Delovna doba učiteljev v pedagoškem poklicu

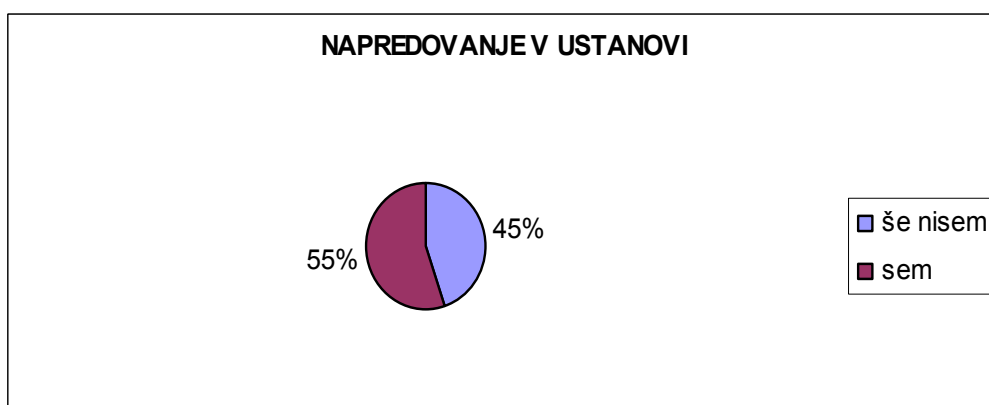
	Število	Delež (v %)
Do 10 let	8	40 %
11–20 let	3	15 %
21–30 let	6	30 %
več kot 30 let	3	15 %
Skupaj	20	100 %

**Slika 4.3** Delovna doba učiteljev v pedagoškem poklicu

V Osnovni šoli Lava opravlja pedagoški poklic (glej tabelo in sliko 4.3) 40 odstotkov strokovnih delavcev do 10 let, 15 odstotkov od 16–20 let, 30 odstotkov od 21–30 let in 15 odstotkov več kot 30 let.

**Tabela 4.4** Napredovanje v ustanovi

	Število	Delež (v %)
Še nisem	9	45 %
Sem	11	55 %
Skupaj	20	100 %

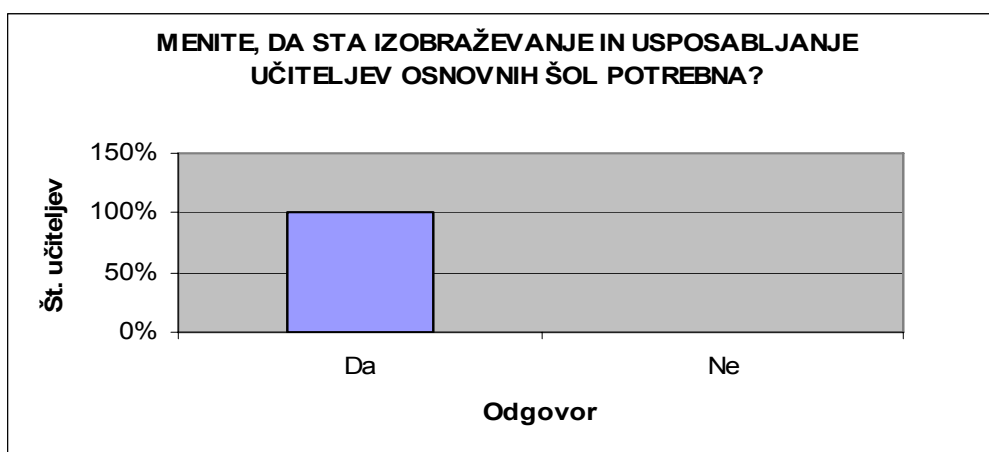
**Slika 4.4** Napredovanje v ustanovi

V Osnovni šoli Lava (glej tabelo in sliko 4.4) še ni napredovalo 9 strokovnih delavcev (45 odstotkov), napredovalo pa jih je že 11 (55 odstotkov).

**Tabela 4.5** Ali sta izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev potrebna

	Število	Delež (v %)
Da	20	100 %
Ne	0	0 %
Skupaj	20	100 %

**Slika 4.5** Izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev sta pomembna

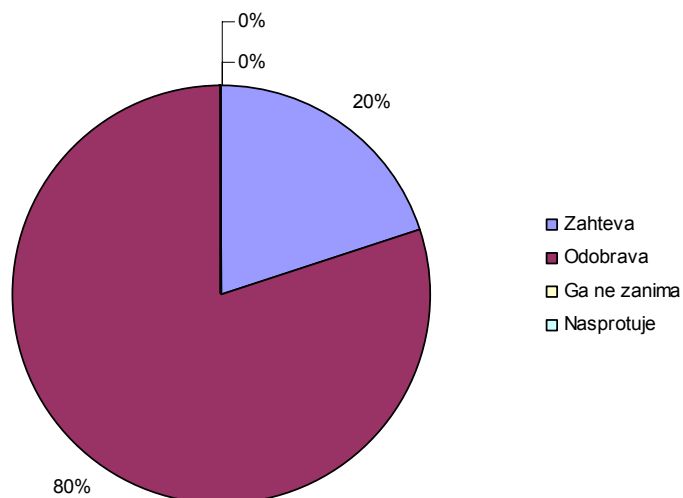


Vseh 20 učiteljev (100 %) meni, da sta izobraževanje in usposabljanje učiteljev osnovnih šol potrebna (glej tabelo in sliko 4.5) in navajajo nekaj obrazložitvev, zakaj sta potrebna:

- da sledijo stalnim novostim;
- zaradi nenehnih sprememb v učnem načrtu;
- da izmenjujejo izkušnje;
- s tem dvignejo kakovost dela;
- dobijo več idej za predstavljanje snovi;
- za osebno rast.

**Tabela 4.6** Odnos ravnatelja do izobraževanj in usposabljanj

	Število	Delež (v %)
Zahteva	4	20 %
Odobrava	16	80 %
Ga ne zanima	0	0 %
Nasprotuje	0	0 %
Skupaj	20	100 %

**Slika 4.6** Odnos ravnatelja do izobraževanj in usposabljanj

V Osnovni šoli Lava (glej tabelo in sliko 4.6) 80 odstotkov anketiranih meni, da ravnatelj odobrava, da se udeležujejo izobraževanj in usposabljanj, 20 odstotkov pa jih meni, da ravnatelj od njih to zahteva.

**Tabela 4.7** Število udeležbe na zunanjih izobraževanjih in usposabljanjih v tem letu

	Število	Delež (v %)
Nič	0	0 %
Enega	7	35 %
Dveh	9	45 %
Treh ali več	4	20 %
Skupaj	20	100 %

**Slika 4.7** Število udeležbe na zunanjih izobraževanjih in usposabljanjih v tem letu

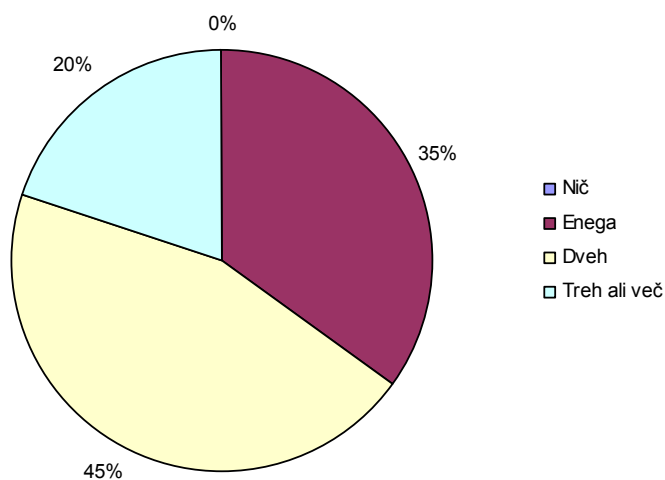
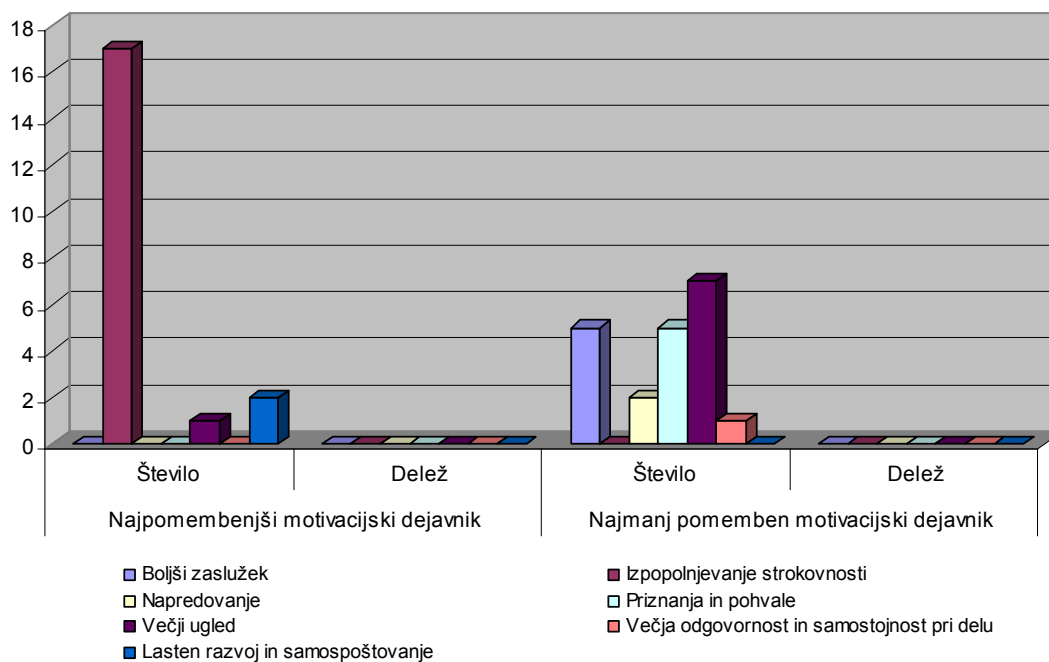


Tabela 4.7 in slika 4.7 prikazujeta, koliko učiteljev se je udeležilo kakšnega zunanjega izobraževanja v tem letu. 7 učitelji se je udeležilo vsaj enega zunanjega izobraževanja 9 učiteljev se je udeležilo dveh in 4 so se udeležili treh ali več izobraževanj.

**Tabela 4.8** Motiviranost za nadaljnje izobraževanje

	Najpomembnejši motivacijski dejavnik		Najmanj pomemben motivacijski dejavnik	
	Število	Delež	Število	Delež
Boljši zaslužek	0	0 %	5	25 %
Izpopolnjevanje strokovnosti	17	85 %	0	0 %
Napredovanje	0	0 %	2	10 %
Priznanja in pohvale	0	0 %	5	25 %
Večji ugled	1	5 %	7	35 %
Večja odgovornost in samostojnost pri delu	0	0 %	1	5 %
Lasten razvoj in samospoštovanje	2	10 %	0	0 %
<b>Skupaj</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>	<b>20</b>	<b>100 %</b>

Slika 4.8 Motiviranost za nadaljnje izobraževanje

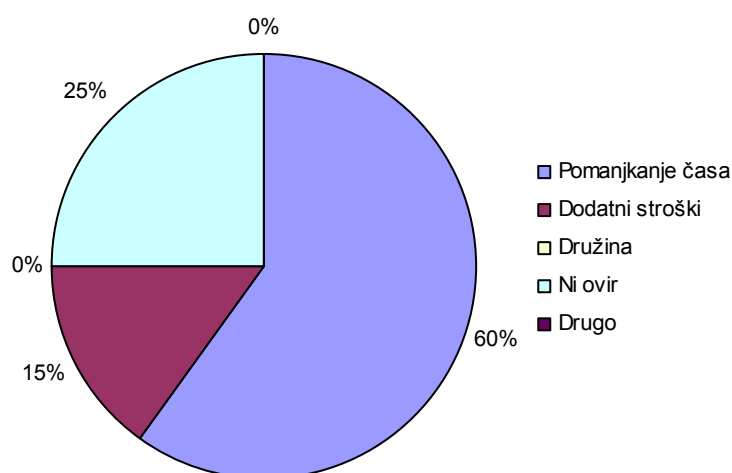


Slika 4.8 in tabela 4.8 kažeta, da 85 odstotkov anketirancev najbolj motivira za izobraževanje izpopolnjevanje strokovnosti, 10 odstotkov lasten razvoj in samospoštovanje in 5 odstotkov večji ugled. Najmanj pomemben motivacijski faktor pa je z 35 odstotki večji ugled, 25 odstotki priznanja in pohvale in prav tako z 25 odstotki boljši zaslužek, 10 odstotkov napredovanje in 5 odstotkov večja odgovornost in samostojnost pri delu.

**Tabela 4.9** Trenutne ovire za dodatno izobraževanje

	Število	Delež (v %)
Pomanjkanje časa	12	60 %
Dodatni stroški	3	15 %
Družina	0	0 %
Ni ovir	5	25 %
Drugo	0	0 %
Skupaj	20	100 %

**Slika 4.9** Trenutne ovire za dodatno izobraževanje

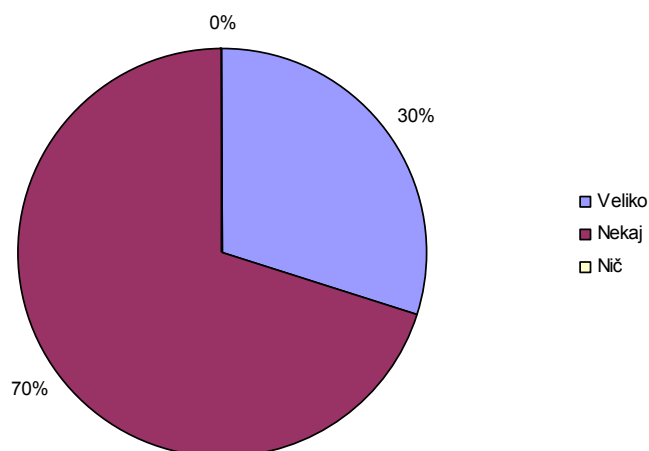


Največja ovira učiteljev na Osnovni šoli Lava, da se ne udeležujejo dodatnih izobraževanj (glej tabelo in sliko 4.9), je pomanjkanje časa. Tako je odgovorilo 60 odstotkov anketiranih učiteljev, 25 odstotkov je odgovorilo, da ni ovir zaradi katerih se ne udeležijo dodatnih izobraževanj, 15 odstotkov pa jih je odgovorilo, da imajo z dodatnimi izobraževanji dodatne stroške

**Tabela 4.10** Koliko pridobljenega znanja iz izobraževanj uporabijo pri svojem delu

	Število	Delež (v %)
Veliko	6	30 %
Nekaj	14	70 %
Nič	0	0 %
Skupaj	20	100 %



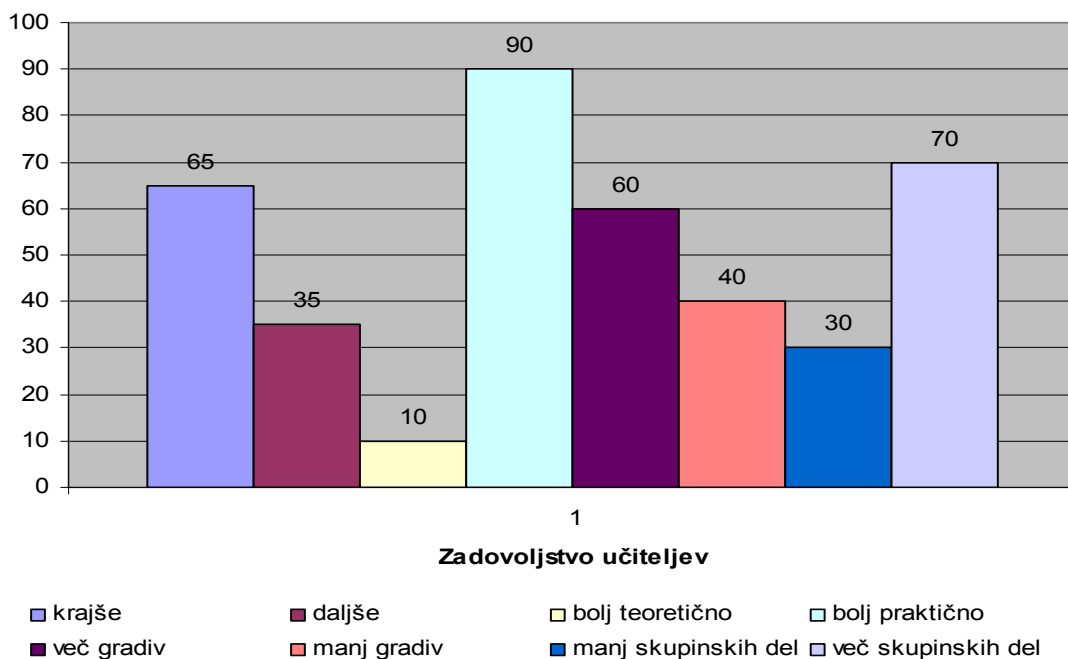
**Slika 4.10** Koliko pridobljenega znanja iz izobraževanj uporabijo pri svojem delu

70 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da lahko z izobraževanj uporabi le nekaj znanja pri svojem delu, 30 odstotkov pa ga lahko uporabi veliko, da pa ne bi mogli uporabiti nič znanja, ni navedel nihče (glej tabelo in sliko 4.10).

**Tabela 4.11** Zadovoljstvo z vsebino, gradivom in izvedbo izobraževanj

Izobraževanje bi bilo bolj učinkovito, če bi bilo				Skupaj			
	Št.	Delež		Št.	Delež	Št.	Delež
Krajše	13	65 %	daljše	7	35 %	20	100 %
Bolj teoretično	2	10 %	bolj praktično	18	90 %	20	100 %
več gradiva	12	60 %	manj gradiva	8	40 %	20	100 %
manj skupinskih del	6	30 %	več skupinskih del	14	70 %	20	100 %

**Slika 4.11** Zadovoljstvo z vsebino, gradivom in izvedbo izobraževanj



V tabeli 4.11 so prikazani odgovori učiteljev (označeni z rumeno), ki menijo, da bi bila izobraževanja bolj učinkovita, če bi bila krajša. To meni 65 odstotkov anketiranih, 90 odstotkov jih meni, da bi morala biti tudi bolj praktična, 60 odstotkov priporoča več gradiva in 70 odstotkov več skupinskih del.

**Tabela 4.12** Možnost pridobljenega znanja predstaviti sodelavcem

	Število	Delež (v %)
Vedno	6	30 %
Včasih	13	65 %
Nimam	1	5 %
Skupaj	20	100 %

**Slika 4.12** Možnost pridobljenega znanja predstaviti sodelavcem

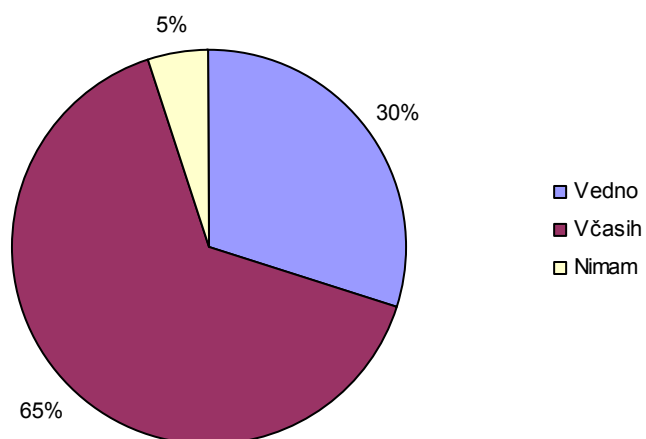


Tabela in slika 4.12 prikazujeta, da ima 65 odstotkov anketirancev le včasih možnost pridobljeno znanje predstaviti sodelavcem, 30 odstotkov ima vedno možnost predstavitve in 5 odstotkov anketirancev meni, da nimajo možnosti predstavitve svojega znanja z izobraževanj.



## 5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Od vseh strokovnih delavcev, ki učijo na OŠ Lava sem dobila v celoti pravilno izpolnjenih le 20 anketnih vprašalnikov. Na podlagi teh podatkov pa sem naredila raziskavo. Večina, 75 odstotkov anketirancev, so bile ženske (tabela in slika 4.1) in največ, 40 odstotkov, jih ima do 10 let delovne dobe v pedagoškem poklicu (tabela in slika 4.2).

*V raziskavi sem želela ugotoviti, ali imajo na OŠ Lava ustrezno organizacijo izobraževanja učiteljev?*

Na podlagi intervjuja z ravnateljico sem ugotovila, da imajo ustrezno organizacijo izobraževanja in da se zavedajo, da je potrebno za ugotavljanje izobraževalnih potreb začeti že s planom potreb po kadrih. Nove kadre najpogosteje iščejo med kandidati, ki so pri njih opravljali prakso ali pripravništvo.

*Kakšna je uspešnost iz izobraževanj?*

Uspešnosti iz izobraževanj iz dokumentacije šole nisem mogla ugotoviti, saj števila točk ne evidentirajo, npr. tako, da bi imeli vpogled število pridobljenih točk na leto za posameznega učitelja. Število pridobljenih točk si beleži vsak učitelj sam in ko jih ima dovolj in izpolnjuje pogoje za napredovanje, predloži dokazila in prošnjo.

Predlagam, da v prihodnje to beležijo tudi nadrejeni, da bodo imeli boljši pregled nad uspešnostjo in bodo s tem lažje motivirali sodelavce, ki jim še manjka majhno število točk, in ob enem spodbujali tiste, ki jih imajo malo.

*Kdo izvaja kontrolo izobraževanj na OŠ Lava?*

Metode kontrole za ugotavljanje uspešnosti izvaja ravnateljica šole. Za izboljšanje pedagoškega dela in pridobivanje povratnih informacij za učitelje ravnateljica 2x letno ali po potrebi opravi hospitacije, ki so napovedane. Ugotavlja pa tudi ali pedagoško delo poteka v skladu z zastavljenimi plani v letnem načrtu in je pozorna na upoštevanje didaktičnih načel in konceptov izobraževanj (vsebin, pripomočkov, virov, kriterijev ocenjevanj).

Predlagam, da pri kontroliranju vzgojno izobraževalnega procesa poskusijo še z drugimi metodami (npr. s spremljanjem, presojo) in hospitacije opravljajo nenapovedano.

*Ali se učiteljem zdi izobraževanje strokovnih delavcev potrebno?*

Tako vodstvo kot tudi delavci vedo, da sta izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev bistvenega pomena za uspešno delovanje organizacije. Zato lahko

iz tabele in slike 4.6 razberemo, da ravnatelj odobrava izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev.

V tabeli in sliki 4.5 pa najdemo 100 odstotno strinjanje učiteljev, da sta izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev potrebna, in navajajo, da s tem sledijo novostim, spremembam v učnem načrtu, izmenjujejo izkušnje, dvigajo kvaliteto dela, dobijo več idej za predstavitev snovi in s tem osebno rastejo.

Že to, da se jim izobraževanje zdi pomembno, je nekakšna motivacija za izobraževanje.

#### *Kaj učitelje motivira za nadaljnje izobraževanje?*

Iz besed ravnateljice sem ugotovila, da za motiviranost na šoli uporabljajo bolj notranje nagrajevanje (pohvale, raznolikost dela, večja odgovornost in samostojnost pri delu, udeležba pri določanju ciljev, priložnost za učenje in razvoj), pa tudi nekaj zunanjsega (slovesnosti s podeljevanjem nagrad).

Pričakovala sem, da bo anketirane učitelje za izobraževanje bolj motiviralo napredovanje, boljši zaslužek, priznanja in pohvale, a so rezultati analize ankete pokazali, da učitelje bolj motivirajo izpopolnjevanje strokovnosti, lasten razvoj in samospoštovanje (tabela in slika 4.8). Tudi tu se je izkazalo, da imajo dober nagrajevalni sistem, ki motivira delavce.

#### *Koliko izobraževanj ste se udeležili to leto in kaj vas ovira, da se dodatno ne izobražujete?*

V letošnjem letu se je vsaj enega ali več izobraževanj udeležilo vseh 20 anketiranih učiteljev (tabela in slika 4.7), da pa se ne udeležujejo še več izobraževanj, jih večino ovira pomanjkanje časa in plačljivost izobraževanj, kar jim povzroča dodatni strošek (tabela in slika 4.9).

#### *Koliko pridobljene znanja iz izobraževanj lahko učitelji uporabijo pri svojem delu?*

Učitelji pri svojem delu razkrivajo, da lahko pri delu uporabijo povprečno le nekaj pridobljenega znanja iz izobraževanj (tabela in slika 4.10), in povedo, da jim najbolj pride prav znanje iz individualnih izobraževanj, organiziranih od ZRSS. V tabeli 4.11 in sliki 4.11 pa je prikazano mnenje učiteljev za učinkovitejše izobraževanje. Pravijo, da bi moralo biti krajše, bolj praktično, z več gradiva in več skupinskih del.

Predlagala bi, da v prihodnje na OŠ Lava več denarja namenijo individualnim izobraževanjem, ki so organizirana od ZRSS, saj iz teh predavanj učitelji lahko uporabijo največ znanja pri svojem delu. S tem bi se tudi udeleževali dodatnih izobraževanj, saj jim je zdaj ovira strošek. Pri izobraževanjih, organiziranih na šoli (aktivni, konference) pa lahko upoštevajo mnenje učiteljev glede dolžine, vsebine, gradiva in izvedbe izobraževanj.

## 6 ZAKLJUČEK

Vsako podjetje bi se moralo zavedati pomembnosti razvoja kadrov in za izhodišče najprej definirati, kakšne so potrebe po kadrih, ugotoviti, koliko ljudi je še potrebno primerno izobraževati in usposobiti ter se nato usmeriti v skrbno pripravo, izvedbo in spremljanje izobraževalnih programov. Dobro načrtovan in skrbno izdelan sistem razvoja kadrov bo ob primerni motiviranosti in komuniciranju prispeval k uspešnosti podjetja. S spodbujanjem, sodelovanjem na vseh ravneh, ocenjevanjem delovne uspešnosti in ustreznim nagrajevanjem ravnatelj doseže, da delo zaposlenih vodi k uresničevanju ciljev organizacije, s tem pa tudi k uresničevanju ciljev posameznika.

Ugotovila sem, da imajo na Osnovni šoli Lava ustrezno organizirano izobraževanje učiteljev. Za ugotavljanje izobraževalnih potreb začnejo že s planom potreb po kadrih. Tako vodstvo kot tudi učitelji se zavedajo, da sta izobraževanje in usposabljanje bistvenega pomena za uspešno delovanje organizacije zato sodelujejo pri izdelavi Letnega delovnega načrta. S sodelovanjem in dobro klimo v kolektivu skrbijo za motivacijo zaposlenih, ki je pomembna za doseganje ciljev organizacije. Ker pa so učitelji pri izbiri oblik, vsebin, metod, didaktičnih pripomočkov zelo svobodni, je na šoli potrebno preverjati, ali pedagoško delo poteka v skladu z zastavljenimi plani v Letnem delovnem načrtu. Tako delovno uspešnost preverjajo s hospitacijami in pregledom dokumentacije. Rezultati pa so povratna informacija za učitelje. S preverjanjem in odkrivanjem interesov posameznika se ravnatelj kot pedagoški vodja skuša približati potrebam strokovnih delavcev po nadaljnjem izobraževanju. Tako se odloči za vsebine izobraževanj na aktivih in konferencah. Za zunanja izobraževanja pa teme določi ZRSS in jih učitelji lahko obišejo prostovoljno (po dogovoru lahko učitelji obišejo vsa predavanja za svoj predmet in en tridnevni seminar - to plača šola, ostalo sami).

Predlagam, da pri kontroliranju vzgojno-izobraževalnega procesa poskusijo še z drugimi metodami (npr. s spremljanjem, presojo) in hospitacije opravljajo nenapovedano. Predlagam tudi, da v prihodnje namenijo več denarja za individualna izobraževanja, ki so organizirana od ZRSS, saj največ znanja iz teh predavanj učitelji na OŠ Lava lahko uporabijo pri svojem delu. Tako bi se učitelji tudi več izobraževali, saj je ravno strošek ovira za udeležbo na dodatnih izobraževanjih. Pri izobraževanjih organiziranih na šoli (aktivni, konference) pa lahko v prihodnje upoštevajo mnenje učiteljev glede dolžine, vsebine, gradiva in izvedbe izobraževanj. Vsem učiteljem bi tudi lahko dali vedno možnost predstavitve novih znanj iz izobraževanj, saj tudi s tem širijo znanje v kolektivu, sodelovanje in s tem dobre odnose v podjetju. Napredovanje v nazive je dolgotrajen proces, vezan na delovno dobo, zato pa imajo dobro organiziran nagrajevalni sistem, ki motivira delavce.





## LITERATURA

- Brajša, Pavao. 1995. *Sedem skrivnosti uspešne šole*. Maribor: Doba.
- Ferjan, Marko. 1996. *Skrivnosti vodenja šole k znanju, uspehu in ugledu*. Radovljica: Didakta.
- Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ferjan, Marko. 2005. *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože, Marko Ferjan in Mojca Bernik. 1999. *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Juren, Peter. 1998. *Predpisi o vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Koren, Andrej. 2001. *Uvod v menedžment v izobraževanju*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stojanović in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

## VIRI

- Ministrstvo RS za šolstvo in šport. B. l. *Napredovanje v nazive*. [Http://www.mss.gov.si/si/delovna\\_podrocja/kadri\\_v\\_solstvu/napredovanje\\_v\\_nazive/](http://www.mss.gov.si/si/delovna_podrocja/kadri_v_solstvu/napredovanje_v_nazive/) (5. 5. 2009).
- Osnovna šola Lava Celje. 2008a. *Opis delovnih mest na OŠ Lava*. [Http://www.o-lava.ce.edus.si/joomla/images/stories/DOKUMENTI%20IN%20OBJAVE/Opisi20delovnih%20mest%20ma%20A%20Lava.NOVO.doc](http://www.o-lava.ce.edus.si/joomla/images/stories/DOKUMENTI%20IN%20OBJAVE/Opisi20delovnih%20mest%20ma%20A%20Lava.NOVO.doc) (22. 5. 2009).
- Osnovna šola Lava Celje. 2008b. *Osnovni podatki OŠ Lava*. [Http://www.o-lava.ce.edus.si/joomla/index.php?option=com\\_content&task=view&id=141](http://www.o-lava.ce.edus.si/joomla/index.php?option=com_content&task=view&id=141) (13. 5. 2009).
- Osnovna šola Lava Celje. 2008c. *Slika OŠ Lava*. [Http://www.o-lava.ce.edus.si/joomla/images/stories/08-09/VARNA%20POT/Prometno%20varnostni%20nacrt%2008.pdf](http://www.o-lava.ce.edus.si/joomla/images/stories/08-09/VARNA%20POT/Prometno%20varnostni%20nacrt%2008.pdf) (13. 8. 2009).
- Osnovna šola Lava Celje. 2008d. *Slika ravnateljice OŠ Lava*. [Http://www.mfdps.si/Files///Gost%20iz%20prakse%20Marijana%20Kolenko.pdf](http://www.mfdps.si/Files///Gost%20iz%20prakse%20Marijana%20Kolenko.pdf) (15. 5. 2009).

## *Literatura*

Osnovna šola Lava Celje. 2008e. *Vizitka OŠ Lava*. [Http://www.oslava.ce.edus.si/joomla/index.php?option=com\\_content&task=view&id=5&Itemid=6](http://www.oslava.ce.edus.si/joomla/index.php?option=com_content&task=view&id=5&Itemid=6) (10. 3. 2009).

Pravilnikom o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive. *Uradni list RS*, št. 54/2002.

Zakon o osnovni šoli. *Uradni list RS*, št. 102/2007.

## **PRILOGE**

Priloga 1 Anketni vprašalnik



## ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Barbara Hribernik, študentka Fakultete za management Koper. Z anketo želim ugotoviti, koliko programov izobraževanja se letno udeležite in kakšno je vaše mnenje o izobraževanju. Rezultati analize in vaših odgovorov bodo uporabljeni v moji diplomski nalogi. Anketa je anonimna.

Prosim označite ustrezen odgovor!

1. Spol:

ženska

moški

2. Starost (vpišite): \_\_\_\_\_

3. Izobrazba (vpišite): \_\_\_\_\_

4. Delovna doba:

do 10 let

21–30 let

1–20 let

Več kot 30 let

5. Napredovanje v ustanovi:

še nisem

sem v: \_\_\_\_\_

6. Ali menite, da sta izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev potrebna?

da

ne

Zakaj: \_\_\_\_\_

7. Ali vam delodajalec omogoča udeležitve izobraževanj in usposabljanj?

zahteva

ga ne zanima

odobrava

nasprotuje

8. Koliko izobraževanj in usposabljanj ste se udeležili to leto?

Nič

Zakaj: \_\_\_\_\_

enega

dveh

treh ali več

Priloga 1

9. Kateri motivacijski dejavniki so za dodatno izobraževanje za vas trenutno najbolj pomembni?

(najpomembnejšega označite z 1, najmanj pomembnega pa s 7)

- \_\_\_\_\_ boljši zaslužek
- \_\_\_\_\_ izpopolnjevanje strokovnosti
- \_\_\_\_\_ uspeh, storilnost
- \_\_\_\_\_ hitro napredovanje
- \_\_\_\_\_ lasten razvoj in samospoštovanje
- \_\_\_\_\_ priznanja in pohvale
- \_\_\_\_\_ večji ugled

10. Kaj vas trenutno najbolj ovira, da se ne udeležite dodatnih izobraževanj?

- družina
- dodatni stroški
- pomanjkanje časa
- ni ovir
- drugo, kaj: \_\_\_\_\_

11. Koliko pridobljenega znanja z izobraževanj lahko uporabljate pri svojem delu?

- veliko
- nekaj
- nič

12. Kako ste zadovoljni z vsebino, gradivom in izvedbo izobraževanj?

(v vsaki vrstici obkrožite črko)

Izobraževanje bi bilo bolj učinkovito če bi bilo:

- a) krajše ..... b) daljše
- a) bolj teoretično ..... b) bolj praktično
- a) manj gradiva ..... b) več gradiva
- a) manj skupinskih delo ..... b) več skupinskih del

13. Imate možnost pridobljenega znanja iz izobraževanj predstaviti sodelavcem:

- vedno
- včasih
- nimam
- ne želim predstaviti

*Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.*