

Zadovoljstvo učiteljev z odnosi v šoli v povezavi z vodenjem

Melita Moretti

Uvod

Globalizacija na področju izobraževanja prinaša izzive in reforme. Šole so in še bodo doživele številne spremembe. Izobražena delovna sila je v globalnem gospodarstvu nujno potrebna predvsem, če želimo povečati konkurenčnost ali jo vsaj obdržati (Bush in Bell 2002, 12). Šola ne more biti več zaprt prostor. V ta namen bo slovensko šolstvo uspešno le, če se bo uspelo prilagoditi in zadostiti vsem potrebam vsakdana. Prav tako njihovo sodelovanje z okoljem v domačem in evropskem prostoru postaja zahteva (Trnavčevič in Logaj 2006, 4–5).

Na spremembe v izobraževanju vplivajo tudi izobraževalni trendi, na katere se morajo šole pripraviti. Od šol in izobraževanja se pričakuje vedno več. Temeljni namen šole sta poučevanje in učenje. Šola je nekakšna odprta profesionalna organizacija. To odprto profesionalno organizacijo, kot nekakšen formalni vodja, vodi ravnatelj. Je hkrati vodja financ, učenja, kadrov in politike (Koren 2007, 99).

Ravnateljeva uspešnost je zelo pomembna za uspešnost celotnega izobraževalnega sistema. Učinkovitost vodenja je tesno povezana z izboljšavami na šolah. Mednarodne raziskave so pokazale na veliko korelacijo med vodenjem in izboljšavami v šolah (Hopkins 2001; West idr. 2000), kakor tudi na dejstvo, da vodenje močno vpliva na učinkovitost šole in dosežke učencev (Leithwood in Jantzi 2000). Prav tako je kakovost vodenja pomembna za motivacijo učiteljev in njihovo zadovoljstvo z delom ter za kakovost poučevanja v šolah (Hargreaves 2003; Fullan 2001; Evans 2001) in je hkrati pomemben dejavnik v uspešnosti šole (Koren 2007, 15).

V zadnjem času se v večji meri posveča pozornost zadovoljstvu vseh ciljnih javnosti šole (dijaki, njihovi starši, učitelji in drugi). Ta pozornost izhaja iz sprememb, ki smo jih omenili, in se dogajajo pri nas in po svetu. Šole se za svoje učence in dijake »borijo« in želijo čim bolj ugoditi ciljnim javnostim ter spremljati njihovo zadovoljstvo s šolo. Tako se je razvijala tudi potreba po spremljanju zadovoljstva ciljnih javnosti šole: kaj je za njih pomembno,

kakšna so njihova pričakovanja do šole in do katere mere jih šola izpolnjuje.

V prispevku bomo predstavili del ugotovitev širše raziskave, v kateri smo se osredotočili na ciljno javnost *učitelji* – na njihove odnose v šoli v povezavi z vodenjem šole (ocenjevanje pomembnosti posameznega kazalnika zadovoljstva in ugotavljanje dejanskega stanja zadovoljstva na relaciji vodstvo šole/ravnatelj – učitelji).

Poudariti velja, da nas ne zanima, kakšne so oblike izražanja zadovoljstva (nasmeh, jok ipd.), ampak so uporabljeni kazalniki opredeljeni kot vsebine, način in dejavnost šole, ki so za učitelje in ravnatelja pomembne. Na osnovi ocenjevanja pomembnosti posameznega kazalnika zadovoljstva in ugotavljanja dejanskega stanja zadovoljstva na relaciji vodstvo šole/ravnatelj – učitelji, lahko tako šola prilagodi svoje delovanje na način, da bosta obe ciljni skupini zadovoljni – še posebej to velja za dejavnosti, ki jih učitelji opredeljujejo kot pomembne. Zavedati se je potrebno, da je vodenje pomembna sila, ki zagotavlja razmere in podporo, ki jih šola potrebuje za uspeh nasploh in za učinkovitost in zadovoljstvo učiteljev (Koren 2007). Tako je večja verjetnost, da bodo posredni vplivi *pravega vodenja* (kaj je pomembno početi, kaj je prava dejavnost, širiti strokovnost, biti na pravem kraju ob pravem času) na učenje in dosežke učencev večji in ugodnejši (Elmore 2003). Kajti za neposredni vpliv na dosežke učencev (da bi vpliv deloval) so ravnatelji preveč oddaljeni, za dobrodejnost vpliva pa jim običajno manjka tudi znanja (Koren 2007, 16).

Omeniti velja tudi posredno korist spremljanja zadovoljstva s šolo – del promocije šole se lahko dogaja tudi preko govoric, ki jih zadovoljni ali nezadovoljni *učitelji* širijo v okolici. Šola z zadovoljnimi *učitelji* pa lahko pridobi nove učence, torej poveča vpis (Trnavčević idr. 2008, 75).

Vodenje šole in zadovoljstvo učiteljev

V strokovni literaturi zasledimo veliko definicij vodenja. Vodenje so opisovali že v Starem Egiptu. O tem sta v Stari Grčiji pisala že znana filozofa Platon in Aristotel (Paul idr. 2002, 192). Najbolj pravilne opredelitve ni. Različnost opredelitev vodenja nam pomaga razločiti veliko število dejavnikov, ki vplivajo na vodenje (Hughes, Ginnett in Curphy 1999, 9).

Večina definicij zajema proces družbenega vplivanja, kjer posameznik ali skupina oblikuje odnose in dejavnost v organizaciji ter da vodenje pomeni izvajanje vpliva nad dejanji, prepričanji in vrednotami drugih.

Trnavčevič, Tankosič in Logaj (2010, 14) izpostavljajo opredelitev vodenja, in sicer: »Vodenje je socialni proces, ki pomeni nenehno »ustvarjanje« in osmišljanje odnosov in medsebojnega vplivanja med vodjo in »tistimi, ki sledijo.«

Ravnatelji v vzgoji in izobraževanju se od drugih vodij razlikujejo po svoji odgovornosti in usmerjenosti, da se osredotočajo na učenje (Koren 2007, 13), njihovo vodenje pa postaja sinonim za uspešnost šol (glej Simkins 2005; Heck in Hallinger 2005; Blackmore, Thomson in Barty 2006).

Uspešnost šole temelji tudi na kvaliteti, pripadnosti in uspešnosti učiteljev (Oldroyd 2003). V ta namen mora vodstvo šole oblikovati tak model ravnanja z učitelji, da bo učitelje spodbujal in motiviral h kakovostnemu delu (Bush in Middlewood 2005, 6). Njihova slabša uspešnost je rezultat slabega ravnanja z njimi v preteklosti (Everard in Morris 1996, 11). Njihovo osebnost oblikuje mnogo dejavnikov, med pomembnejšimi je, kako z njimi ravnajo ravnatelji in šola (Fullan in Hargreaves 2000, 42).

Raziskava L. Evans (2003) kaže, da so učitelji zadovoljni pri delu in visoko motivirani, kadar so v šoli spoštovani ideali, kot so pravičnost, pedagoška načela, kolegialnost, pozitivna samopodoba, medsebojni odnosi in organizacijska uspešnost. Rezultat motivacije so pričakovanja. Če pa se pričakovanja uresničijo, smo vedno zadovoljni.

Vendar pa opredelitev zadovoljstva ni enostavna. Zadovoljstvo izhaja iz latinskih besed *satis* (dovolj) in *facio* (narediti; Oliver 1997, 11). Gre za sestavljen koncept, ki ga ljudje razumemo, ga občutimo, vendar imamo problem, kako ga opredeliti. Obstajata dve uporabljene teoriji zadovoljstva odjemalcev, in sicer teorija delovanja zadovoljstva (teorija izhaja iz vedenjskega pristopa, po katerem je zadovoljstvo reakcija, ki sledi zunanjemu dražljaju) in teorija nepotrditve pričakovanj (zadovoljstvo odjemalcev je posledica stopnje izpolnitve želja odjemalcev; Kolar 2003). Pričakovanja v zvezi z zadovoljstvom so prepletena (Dean 2004, 62).

Današnje zadovoljstvo odjemalcev ni zagotovilo za njihovo jutrišnje zadovoljstvo. Zadovoljstvo je treba razumeti kot koncept, ki zajema vse vrednosti, od izrazitega nezadovoljstva do izrazitega zadovoljstva. Zadovoljstvo učiteljev in ostalih ciljnih skupin (ostalih zaposlenih, učencev, dijakov) v osnovnih in srednjih šolah v Sloveniji je pomembno zaradi neugodnih gibanj v njihovem okolju, kot so: povečano konkuriranje med posameznimi šolami zaradi zmanjševanja števila otrok, povečanje potreb družbe po novih znanjih, zaostajanje finančnih resursov in podobno (Snoj 2007, 120–124).

L. Evans (1998, 45) med dejavnike, ki motivirajo učitelje poleg priznavanja njihovih dosežkov, klime na šoli in prepoznavanja njihovih rezultatov uvršča odnose med ravnatelji in učitelji. Prav tako rezultati L. Evans (2001) kažejo, da predstavljajo vodenje in management v šoli največji vpliv na zadovoljstvo učiteljev.

Raziskava A. Trnavčević idr. (2008) je s skupinskimi polstrukturiranimi intervjuji staršev in učiteljev na izbranih srednjih in osnovnih šolah generirala kazalnike zadovoljstva, ki so jih zaznali in prepoznali udeleženci raziskave. Oblikovali so 7 kategorij zadovoljstva (znanje in vzgoja, lik učitelja, odnosi v šoli, ocenjevanje, sodelovanje šole s starši in okoljem, delovne razmere in vrednote) ter 11 podkategorij zadovoljstva. Znotraj kategorij in podkategorij so razporedili kazalnike zadovoljstva udeležencev raziskave, ki bodo lahko služili kot osnova šolam za ugotavljanje in spremljanje zadovoljstva ciljnih skupin z namenom zagotavljanja kakovostnejšega in učinkovitejšega vzgojno-izobraževalnega procesa.

Iz raziskave ugotovljenih kazalnikov se pričakuje vzpostavljanje odnosov, ki zagotavljajo sodelovanje in neogroženost vsakega posameznika, zagotavlja se orientiranost k skupnim ciljem in priznavanju dosežkov posameznika in skupine. Ob tem mora šola kot organizacija biti vodena v smislu zagotavljanja pogojev za uspešno delovanje, upoštevana morajo biti dogovorjena pravila delovanja, zagotovljeni pogoji za uspešno delo, kakor tudi spremljanje in vrednotenje dosežkov (Trnavčević idr. 2008, 60).

Kazalniki zadovoljstva v kategoriji odnosi v šoli, v podkategoriji vodenje, so nam služili kot osnova za raziskovanje (vprašalnik) v tem delu raziskave.

Metode, rezultati in diskusija

Namen in cilj dela empirične raziskave, katere del predstavljamo, je, da z izbranimi analitičnimi metodami ugotovimo pomembnost zadovoljstva in dejansko stanje zadovoljstva učiteljev z odnosi v šoli v povezavi z vodenjem na splošnih gimnazijah v Republiki Sloveniji. Ugotoviti želimo, ali obstajajo razlike med oceno pomembnosti in dejanskim stanjem zadovoljstva učiteljev ter kakšne so te razlike.

Želeli smo potrditi oziroma ovreči naslednjo hipotezo:

- H1 *Med oceno pomembnosti posameznih kazalnikov zadovoljstva in dejanskim stanjem zadovoljstva za posamezen kazalnik v povezavi z vodenjem šole obstajajo statistično značilne razlike.*

Vprašanja (vprašalnik zaprtega tipa) so povzeta iz predlaganih kazalnikov, ki se v šoli lahko uporabljajo za ugotavljanje zadovoljstva z vodenjem (kategorija »odnosi v šoli« – podkategorija »vodenje«; Trnavčević idr. 2008). Anketirani so pri posameznem vprašanju najprej ocenjevali pomembnost posameznega kazalnika zadovoljstva, nato pa ugotavljali še dejansko stanje zadovoljstva za posamezen kazalnik.

V naključni vzorec je bilo vključenih 27 (49,09 %) od 55 splošnih gimnazij v Republiki Sloveniji. Za sodelovanje pri anketiranju se je odločilo 16 izmed 27 v naključni vzorec vključenih splošnih gimnazij v RS (59,26 % odzivnost). Vrnjenih smo skupno prejeli 247 ustrezno izpolnjenih vprašalnikov, kar znaša 45,74 %.

Zbrane podatke smo obdelali s programom SPSS. Ključne značilnosti podatkov so izražene s pomočjo metod opisne statistike – aritmetična sredina in standardni odklon.

Z analizo variance smo ugotavljali, ali se pomembnost posamezne trditve razlikuje glede na posamezne skupine, in sicer glede na spol, starost, delovno dobo v šolstvu ali glede na strokovno področje. S pomočjo *t*-testa pa smo ugotavljali, ali se pomembnost posamezne trditve razlikuje glede na posamezen kazalnik zadovoljstva.

Osnovne statistične analize

V vprašalnik so bile zajete trditve zadovoljstva zaposlenih z odnosi v šoli v povezavi z vodenjem šole, in sicer sodelovanje z vodstvom, timsko delo, skupni cilji, pripadnost šoli, disciplina vseh zaposlenih, skupna prizadevanja, spoštovanje pravil, povezanost kolektiva, zaupanje, spoštovanje dogovorjenih kriterijev, pohvale, doseganje ciljev, varnost, obremenjenost, pregled nad šolo, enakomerna razporeditev dela, pravilne odločitve, občutek, da si potreben, informiranost, sklepanje kompromisov, toleranca do napak, omogočanje nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja, uvajanje sprememb, spreminjanje kakovosti, sodelovanje pri organizaciji prireditev in reševanje kadrovskega problemov.

Anketirani so pri posameznem vprašanju najprej ocenjevali pomembnost posameznega kazalnika zadovoljstva (preglednica 1). Vprašanja so bila zastavljena v obliki petstopenjske Likertove lestvice. Stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo so anketirani označili na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 – nikakor ni pomembna in 5 – zelo je pomembna.

S povprečno oceno 4,68 so anketirani kot najpomembnejši de-

PREGLEDNICA 1 Ocena pomembnosti posameznega kazalnika zadovoljstva

Kazalnik	(1)	(2)	(3)
Zaupanje	247	4,68	0,839
Spoštovanje dogovorjenih kriterijev	247	4,64	0,908
Povezanost kolektiva	247	4,53	0,864
Informiranost	247	4,53	0,958
Pripadnost šoli	247	4,51	0,966
Spoštovanje pravil	247	4,50	0,966
Skupna prizadevanja	247	4,47	0,940
Pravilne odločitve	247	4,46	1,031
Disciplina vseh zaposlenih	247	4,45	0,998
Varnost	247	4,45	1,050
Skupni cilji	247	4,43	0,929
Omogočanje nadaljnega izobraževanja in usposabljanja	247	4,41	1,012
Sodelovanje z vodstvom	247	4,38	0,967
Doseganje ciljev	247	4,35	1,056
Občutek, da si potreben	247	4,33	1,045
Enakomerna razporeditev dela	247	4,29	1,061
Reševanje kadrovskih problemov	247	4,28	1,141
Pohvale	247	4,26	1,067
Spremljanje kakovosti	247	4,22	1,095
Sklepanje kompromisov	247	4,20	1,073
Obremenjenost	247	4,13	1,176
Uvajanje sprememb	247	4,10	1,047
Timsko delo	247	4,06	1,034
Toleranca do napak	247	4,06	1,097
Pregled nad šolo	247	3,93	1,147
Sodelovanje pri organizaciji prireditev	247	3,71	1,177

Naslovi stolpcev: (1) veljavne enote, (2) aritmetična sredina, (3) standardni odklon.

javnik za njihovo zadovoljstvo izpostavili *zaupanje*, s povprečno oceno 4,64 sledi *spoštovanje dogovorjenih kriterijev* ter s povprečno oceno 4,53 sledita *informiranost in povezanost kolektiva*. Najnižjo oceno pomembnosti so pripisali *sodelovanju pri organizaciji prireditev* (povprečna ocena 3,71). Sicer pa anketirani v povprečju vse trditve oz. kazalnike ocenjujejo kot pomembne (aritmetična sredina med 3,71 in 4,68). Standardni odkloni so med 0,839 in 1,177.

V nadaljevanju so anketirani ocenjevali dejansko stanje njihovega zadovoljstva za posamezen kazalnik (preglednica 2). Vprašanja so bila prav tako zastavljena v obliki petstopenjske Likertove lestvice. Stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo so anketi-

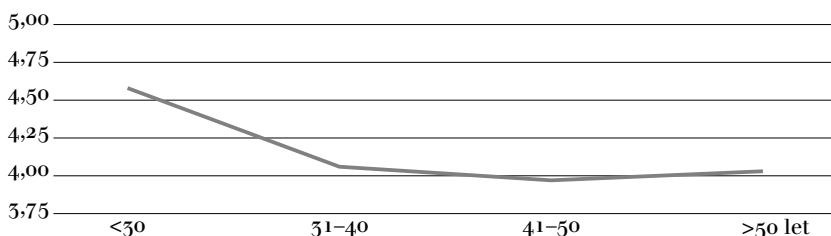
PREGLEDNICA 2 Dejansko stanje zadovoljstva za posamezen kazalnik

Kazalnik	(1)	(2)	(3)
Omogočanje nadaljnega izobraževanja in usposabljanja	247	4,34	0,931
Varnost	247	4,13	1,036
Sodelovanje z vodstvom	247	4,12	0,932
Informiranost	247	4,09	0,922
Pripadnost šoli	247	4,07	0,937
Uvajanje sprememb	247	4,05	0,991
Sodelovanje pri organizaciji prireditvev	247	4,02	0,954
Toleranca do napak	247	3,96	0,940
Reševanje kadrovskih problemov	247	3,96	1,025
Spremljanje kakovosti	247	3,90	0,983
Občutek, da si potreben	247	3,89	1,024
Sklepanje kompromisov	247	3,89	0,897
Doseganje ciljev	247	3,87	,919
Timsko delo	247	3,82	0,841
Pravilne odločitve	247	3,82	0,981
Skupni cilji	247	3,79	0,784
Zaupanje	247	3,77	0,979
Spoštovanje dogovorjenih kriterijev	247	3,74	0,974
Pohvale	247	3,73	1,064
Pregled nad šolo	247	3,68	0,987
Skupna prizadevanja	247	3,66	0,885
Povezanost kolektiva	247	3,66	0,918
Spoštovanje pravil	247	3,57	0,857
Enakomerna razporeditev dela	247	3,45	1,046
Obremenjenost	247	3,43	1,079
Disciplina vseh zaposlenih	247	3,38	0,893

Naslovi stolpcev: (1) veljavne enote, (2) aritmetična sredina, (3) standardni odklon.

rani označili na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 – nikakor ne velja za našo šolo in 5 – popolnoma velja za našo šolo.

Z vidika dejanskega stanja njihovega zadovoljstva z odnosi v šoli v povezavi z vodenjem šole so anketirani izrazili najvišjo povprečno stopnjo zadovoljstva pri *omogočanju nadaljnega izobraževanja in usposabljanja* (povprečna ocena 4,34), sledi *varnost* (povprečna ocena 4,13), *sodelovanje z vodstvom* (povprečna ocena 4,12), *informiranost* (povprečna ocena 4,09). Najslabšo oceno dejanskega stanja zadovoljstva so pripisali *disciplini vseh zaposlenih* (povprečna ocena 3,38). Sicer pa anketirani trdijo, da v povprečju trditve oz. kazalniki za njihovo šolo veljajo (aritmetična sredina med 3,38 in 4,34). Standardni odkloni so med 0,784 in 1,079.

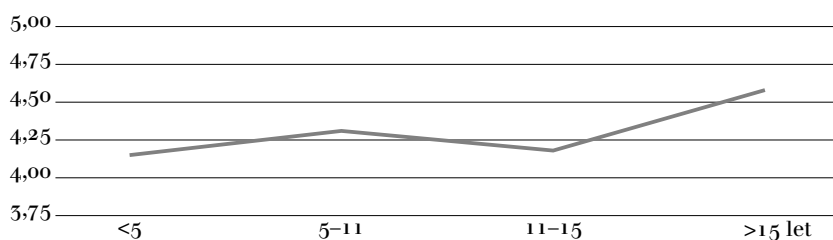


SLIKA 1 Razlike v odgovorih glede na dejansko stanje zadovoljstva pri kazalniku *informiranoost* (aritmetične sredine odgovorov glede na starost)

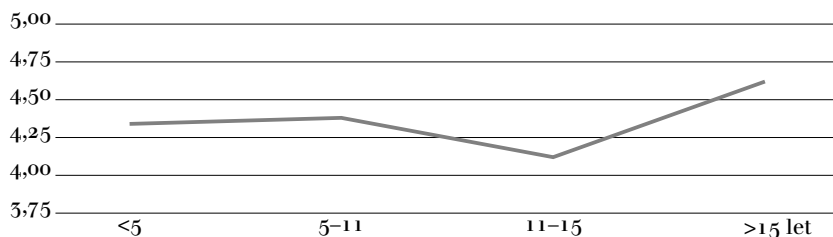
Razlike v odgovorih po demografskih podatkih (analiza variance)

Glede na dejansko stanje zadovoljstva za posamezen kazalnik nam analiza variance pokaže, da značilnih razlik med ženskami in moškimi v odgovorih ni. Prav tako ni značilnih razlik pri odgovorih glede na delovno dobo v šolstvu in glede na strokovno področje. Značilne razlike opazimo pri kazalniku *informiranoost*, in sicer, če primerjamo anketirane glede na starost (v letih). Iz slike 1 je razvidno, da je najvišje ocene opaziti pri starostni skupini do 30 let. Krivulja pomembnosti je padajoča. Najnižje ocene so pri starostni skupini od 41 do 50 let, nekaj višje so ocene v starostni skupini nad 50 let. Glede navedenih ugotovitev menimo, da se anketiranim z starostjo (v letih) zmanjšuje zadovoljstvo glede informiranosti. Očitno od vodstva pričakujejo več informacij, ki jih potrebujejo in želijo za nemoten potek dela v času hitrih sprememb in stresnih situacij. To nezadovoljstvo je možno razložiti tudi tako, da informacije niso podane na pravi način (npr. elektronsko namesto osebno), ob pravem času (npr. prepozno in se zato ne morejo dovolj dobro pripraviti) itd.

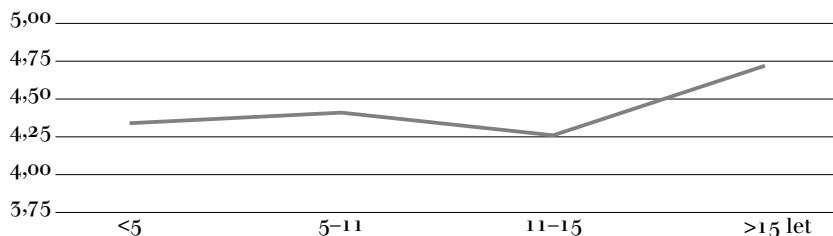
Rezultati analize variance nam pokažejo, da v odgovorih med ženskami in moškimi glede na pomembnost posameznega kazalnika zadovoljstva ni značilnih razlik. Prav tako ni značilnih razlik glede na starost in glede na strokovno področje. Značilne razlike opazimo pri anketiranih glede na delovno dobo v šolstvu, in sicer pri kazalnikih *sodelovanje z vodstvom*, *skupni cilji*, *pripadnost šoli*, *pravilne odločitve* in pri kazalniku *reševanje kadrovskih problemov*. Iz slik 2, 3, 4, 5 in 6 je razvidno, da so najnižje ocene pomembnosti zadovoljstva pri teh kazalnikih pri skupini z delovno dobo v šolstvu od 11 do 15 let, razen pri kazalniku *sodelovanje z vodstvom*, kjer so najnižje ocene pri skupini z delovno dobo manj kot 5 let.



SLIKA 2 Razlike v odgovorih glede na pomembnost kazalnika *sodelovanje z vodstvom* (aritmetične sredine odgovorov glede na delovno dobo v šolstvu)



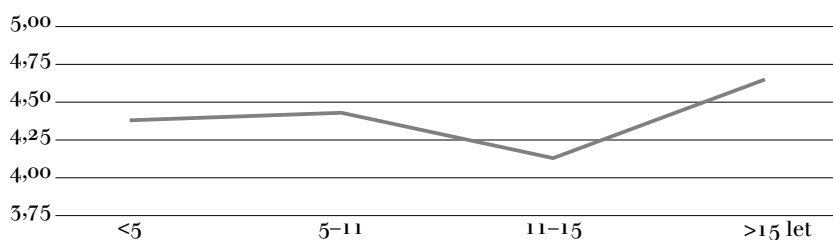
SLIKA 3 Razlike v odgovorih glede na pomembnost kazalnika *skupni cilji* (aritmetične sredine odgovorov glede na delovno dobo v šolstvu)



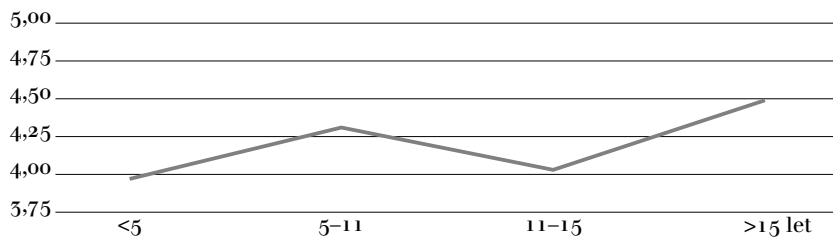
SLIKA 4 Razlike v odgovorih glede na pomembnost kazalnika *pripadnost šoli* (aritmetične sredine odgovorov glede na delovno dobo v šolstvu)

Ocene pri skupini z delovno dobo v šolstvu od 5 do 10 let glede na delovno dobo z manj kot 5 let pri vseh kazalnikih naraščajo. Pri skupini z delovno dobo v šolstvu od 11 do 15 let ocena pade (pri t. i. srednji generaciji) ter pri skupini z delovno dobo nad 15 let strmo naraste.

Glede na navedeno ugotovitev menimo, da so skupini anketiranih z delovno dobo v šolstvu od 11 do 15 let manj pomembne zgoraj opisane trditve oz. kazalniki kot skupini anketiranih z delovno dobo v šolstvu od 5 do 10 let in nad 15 let. Tej skupini so (t. i. srednji generaciji) manj pomembni sledeči kazalniki zadovoljstva: sodelovanje z vodstvom, skupni cilji, pripadnost šoli, pravilne od-



SLIKA 5 Razlike v odgovorih glede na pomembnost kazalnika *pravilne odločitve* (aritmetične sredine odgovorov glede na delovno dobo v šolstvu)



SLIKA 6 Razlike v odgovorih glede na pomembnost kazalnika *reševanje kadrovskih problemov* (aritmetične sredine odgovorov glede na delovno dobo v šolstvu)

ločitve in reševanje kadrovskih problemov. Sklepamo lahko, da so ti zgoraj naštetih kazalniki anketiranim sicer pomembni, nimajo pa največjega vpliva na stopnjo zadovoljstva. Domnevamo lahko, da se ta skupina čuti dovolj samostojna in usposobljena in zato pri opravljanju svojih delavnih nalog in vsakdanjih obveznosti ne potrebuje nenehnega usmerjanja in sodelovanja ostalih sodelavcev in vodstva.

Preverjanje hipoteze

Hipotezo »med pomembnostjo ocene posameznih kazalnikov zadovoljstva in dejanskim stanjem zadovoljstva za posamezen kazalnik v povezavi z vodenjem šole obstajajo statistično značilne razlike« smo preverjali s pomočjo deskriptivne statistike, z metodo analize razlik dveh spremenljivk pri istih enotah – *t*-testa.

S pomočjo *t*-testa za odvisne vzorce ($H_0: x_{pomembnost} = x_{dej. stanje}$, $H_1: x_{pomembnost} \neq x_{dej. stanje}$) smo ugotavljali razlike (večje ali manjše) med aritmetičnimi sredinami in posameznimi kazalniki glede na pomembnost in dejanskim stanjem zadovoljstva v šoli v povezavi z vodenjem (preglednica 3, slika 7).

T-test za odvisne vzorce je pokazal, da med posameznimi ka-

zalniki glede na pomembnost in dejanskim stanjem zadovoljstva v šoli v povezavi z vodenjem obstajajo statistično značilne razlike aritmetičnih sredin (vrednost signifikance je manjša od 0,05), razen pri kazalnikih, kjer je vrednost signifikance večja od 0,05: *toleranca do napak* (vrednost signifikance 0,145), *omogočanje nadaljnega izobraževanja* (vrednost signifikance 0,217) in *usposabljanje in uvajanje sprememb* (vrednost signifikance 0,470), kjer statistično značilnih razlik aritmetičnih sredin ni.

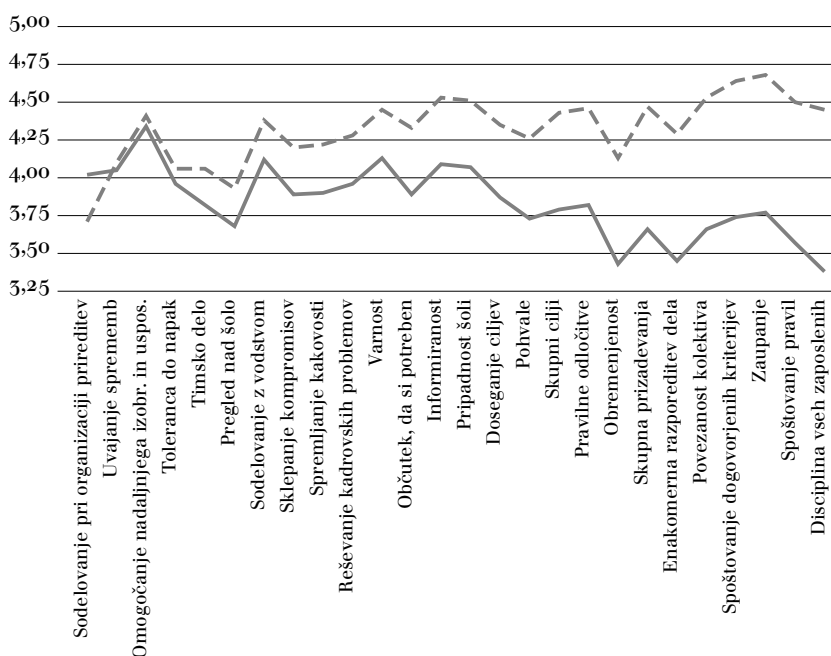
Podrobnejša analiza je pokazala, da so statistično značilne razlike aritmetičnih sredin pri vseh kazalnikih pozitivne, razen pri kazalniku *sodelovanje pri organizaciji prireditev*, kjer je statistično značilna razlika aritmetičnih sredin negativna (razlika aritmetičnih sredin $-0,308$). To pomeni, da je ocena pomembnosti kazalnika *sodelovanje pri organizaciji prireditev* nižja kot dejansko stanje zadovoljstva anketiranih za ta kazalnik; pri vseh ostalih kazalnikih (*sodelovanje z vodstvom, timsko delo, skupni cilji, pripadnost šoli, disciplina vseh zaposlenih, skupna prizadevanja, spoštovanje pravil, povezanost kolektiva, zaupanje, spoštovanje dogovorjenih kriterijev, pohvale, doseganje ciljev, varnost, obremenjenost, pregled nad šolo, enakomerna razporeditev dela, pravilne odločitve, občutek, da si potreben, informiranost, sklepanje kompromisov, spreminjanje kakovosti in reševanje kadrovskih problemov*) pa je ocena pomembnosti višja kot je dejansko stanje zadovoljstva anketiranih za posamezen kazalnik. Največja statistično značilna razlika aritmetičnih sredin je pri kazalniku *disciplina vseh zaposlenih* (razlika 1,073), sledi kazalnik *spoštovanje pravil* (razlika 0,927), nato kazalnik *zaupanje* (razlika 0,915) itd. Najmanjša statistično značilna razlika pa je pri kazalniku *timsko delo* (razlika 0,243).

Hipotezo 1 lahko potrdimo pri vseh kazalnikih, razen pri kazalnikih *toleranca do napak, omogočanje nadaljnega izobraževanja* in *usposabljanje in uvajanje sprememb*. Sledi ugotovitev, da hipotezo 1 lahko le delno potrdimo.

Sklep

V prispevku smo se osredotočili na ciljno javnost *učitelji* – na njihove odnose v šoli v povezavi z vodenjem šole (zadovoljstvo na relaciji vodstvo šole/ravnatelj – učitelji). Ravnateljeva uspešnost in kakovost vodenja je zelo pomembna za uspešnost šole, za motivacijo učiteljev in njihovo zadovoljstvo z delom.

Kot vodilo raziskave smo oblikovali hipotezo H1: Med oceno pomembnosti posameznih kazalnikov zadovoljstva in dejanskim sta-



SLIKA 7 Razlike v odgovorih glede na pomembnost posameznega kazalnika zadovoljstva in glede na dejansko stanje njihovega zadovoljstva za posamezen kazalnik (črtkana pomembnost, polna črta dejansko stanje)

njem zadovoljstva za posamezen kazalnik v povezavi z vodenjem šole obstajajo statistično značilne razlike.

Testiranje hipoteze je pokazalo, da na splošnih gimnazijah v Republiki Sloveniji med oceno pomembnosti posameznih kazalnikov zadovoljstva in dejanskim stanjem zadovoljstva za posamezen kazalnik v povezavi z vodenjem šole pri večini kazalnikov (pri 25 od 26 kazalnikov) obstajajo statistično značilne razlike aritmetičnih sredin (od 0,243 do 1,073). Le te so pozitivne (statistično značilne razlike od 0,243 do 1,073), razen pri kazalniku *sodelovanje pri organizaciji prireditvev* (negativna statistično značilna razlika -0,308). Statistično značilnih razlik aritmetičnih sredin ni pri kazalnikih, kjer je vrednost signifikance večja od 0,05: *toleranca do napak* (vrednost signifikance 0,145), *omogočanje nadaljnega izobraževanja* (vrednost signifikance 0,217) in *usposabljanje in uvajanje sprememb* (vrednost signifikance 0,470).

Sledi ugotovitev, da hipotezo H_1 lahko le delno potrdimo.

Zadovoljstvo na relaciji vodstvo šole/ravnatelj – učitelji je sestavni del ravnateljeve ocene uspešnosti. Ključna ugotovitev pričujoče raziskave je, da je na splošnih gimnazijah v Republiki Slo-

PREGLEDNICA 5 *t*-test za odvisne vzorce

Kazalnik	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Pomembnost: disciplina vseh zaposlenih					
Dejansko stanje: disciplina vseh zaposlenih	1,075	1,311	12,865	247	0,000
Pomembnost: spoštovanje pravil					
Dejansko stanje: spoštovanje pravil	0,927	1,292	11,277	247	0,000
Pomembnost: zaupanje					
Dejansko stanje: zaupanje	0,915	1,174	12,246	247	0,000
Pomembnost: spoštovanje dogovorjenih kriterijev					
Dejansko stanje: spoštovanje dogovorjenih kriterije	0,899	1,250	11,299	247	0,000
Pomembnost: povezanost kolektiva					
Dejansko stanje: povezanost kolektiva	0,874	1,184	11,604	247	0,000
Pomembnost: enakomerna razporeditev dela					
Dejansko stanje: enakomerna razporeditev dela	0,838	1,245	10,576	247	0,000
Pomembnost: skupna prizadevanja					
Dejansko stanje: skupna prizadevanja	0,814	1,157	11,052	247	0,000
Pomembnost: obremenjenost					
Dejansko stanje: obremenjenost	0,695	1,275	8,555	247	0,000
Pomembnost: pravilne odločitve					
Dejansko stanje: pravilne odločitve	0,644	1,151	8,945	247	0,000
Pomembnost: skupni cilji					
Dejansko stanje: skupni cilji	0,640	1,117	9,000	247	0,000
Pomembnost: pohvale					
Dejansko stanje: pohvale	0,550	1,252	6,764	247	0,000
Pomembnost: doseganje ciljev					
Dejansko stanje: doseganje ciljev	0,482	1,027	7,570	247	0,000
Pomembnost: pripadnost šoli					
Dejansko stanje: pripadnost šoli	0,445	1,201	5,826	247	0,000
Pomembnost: občutek, da si potreben					
Dejansko stanje: občutek, da si potreben	0,441	1,261	5,502	247	0,000

Nadaljevanje na naslednji strani

veniji raziskava identificirala potencialne kazalnike zadovoljstva na relaciji vodstvo šole/ravnatelj – učitelji, ki kažejo na velik razkorak med oceno pomembnosti in dejanskim stanjem za vsak posamezen kazalnik zadovoljstva (razen pri kazalnikih *toleranca do napak, omogočanje nadaljnega izobraževanja ter usposabljanje in uvajanje sprememb*).

Tako so za izboljšavo dela na šolah pri identificiranih kazalnikih *sodelovanje z vodstvom, timsko delo, skupni cilji, pripadnost šoli, disciplina vseh zaposlenih, skupna prizadevanja, spoštovanje pravil, povezanost kolektiva, zaupanje, spoštovanje dogovorjenih kri-*

PREGLEDNICA 5 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

Kazalnik	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Pomembnost: informiranost					
Dejansko stanje: informiranost	0,441	1,131	6,130	247	0,000
Pomembnost: varnost					
Dejansko stanje: varnost	0,320	1,223	4,111	247	0,000
Pomembnost: spremljanje kakovosti					
Dejansko stanje: spremljanje kakovosti	0,320	1,078	4,664	247	0,000
Pomembnost: reševanje kadrovskih problemov					
Dejansko stanje: reševanje kadrovskih problemov	0,320	1,182	4,252	247	0,000
Pomembnost: sklepanje kompromisov					
Dejansko stanje: sklepanje kompromisov	0,308	1,029	4,698	247	0,000
Pomembnost: sodelovanje z vodstvom					
Dejansko stanje: sodelovanje z vodstvom	0,263	1,122	3,685	247	0,000
Pomembnost: pregled nad šolo					
Dejansko stanje: pregled nad šolo	0,251	1,048	3,763	247	0,000
Pomembnost: timsko delo					
Dejansko stanje: timsko delo	0,243	1,157	3,299	247	0,001
Pomembnost: toleranca do napak					
Dejansko stanje: toleranca do napak	0,101	1,087	1,464	247	0,145
Pomembnost: omogočanje nadaljnega izobr. in usp.					
Dejansko stanje: omogočanje nadaljnega izobr. in usp.	0,073	0,925	1,238	247	0,217
Pomembnost: uvajanje sprememb					
Dejansko stanje: uvajanje sprememb	0,049	1,054	0,724	247	0,470
Pomembnost: sodelovanje pri organizaciji prireditev					
Dejansko stanje: sodelovanje pri organizaciji prireditev	-0,308	1,159	-4,171	247	0,000

Naslovi stolpcev: (1) razlika aritmetičnih sredin, (2) standardni odklon razlik, (3) t, (4) stopnje prostosti, (5) vrednost signifikance.

terijev, pohvale, doseganje ciljev, varnost, obremenjenost, pregled nad šolo, enakomerna razporeditev dela, pravilne odločitve, občutek, da si potreben, informiranost, sklepanje kompromisov, spremljanje kakovosti in reševanje kadrovskih problemov potrebni posegi v obstoječo prakso glede na možnosti posamezne šole.

Na podlagi rezultatov raziskave predlagamo naslednje usmeritve in priporočila za prakso:

- izboljšati interno komuniciranje,
- izboljšati informiranost o vrednotah, ki prispevajo k uspešnosti posamezne šole in zadovoljstva učiteljev,
- pritegniti potencial učiteljev k odločanju in določanju skupnih ciljev,

- učiteljem omogočiti priložnosti za vodenje in/ali vodenje deliti z učitelji,
- učiteljem zagotoviti varno okolje (spoštovanje, skrb, privlačnost, ustrezní viri), ki ga nujno potrebujejo, da svoje delo cenijo.

Na ta način se bo šola čim bolj odzvala na potrebe, želje in pričakovanja okolja ter svojih ciljnih skupin.

Literatura

- Blackmore, J., P. Thomson in K. Barty. 2006. »Principal Selection.« *Educational Management, Administration and Leadership* 34 (3): 297–317.
- Bush, T., in L. Bell. 2002. *The Principles and Practice of Educational Management*. London: Sage.
- Bush, T., in D. Middlewood. 2005. *Leading and Managing People in Education*. London: Sage.
- Dean, A. M. 2004. »Rethinking Customer Expectations of Service Quality: Are Call Centers Different?« *Journal of Services Marketing* 18 (1): 60–77.
- Evans, L. 1998. *Teacher Morale, Job Satisfaction and Motivation*. London: Chapman.
- Evans, L. 2001. »Delving Deeper into Morale, Job Satisfaction and Motivation Among Education Professionals.« *Educational Management and Administration* 29 (3): 291–307.
- Evans, L. 2003. »Managing Morale, Job Satisfaction And Motivation.« V *Handbook of Educational Leadership and Management*, ur. B. Davies in J. West-Burnham, str. 606–612. London: Pearson.
- Elmore, R. F. 2003. »Knowing the Right Thing to Do: School Improvement and Performance-Based Accountability.« Washington, DC: NGA Center for best Practices.
- Everard, B., in G. Morris. 1996. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Fullan, M. 2001. *Learning in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey Bass.
- Fullan, M., in A. Hargreaves. 2000. *Za kaj se je vredno boriti v vaši šoli*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Hargreaves, A. 2003. *Teaching in the Knowledge Society: Education in the Age of Insecurity*. New York: Teacher College Press.
- Heck, R. H., in P. Hallinger. 2005. »The Study of Educational Leadership and Management: Where Does the Field Stand Today?« *Educational Management, Administration and Leadership* 33 (2): 229–244.
- Hopkins, D. 2001. *School Improvement for Real*. London: Routledge.
- Hughes, R. L., R. C. Ginnett in G. J. Curphy. 1999. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. 3rd ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.

- Kolar, T. 2003. »Zadovoljstvo porabnikov s klicnimi centri: konceptualni model in empirična preverba.« Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Koren, A. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management; Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Leithwood, K., in D. Jantzi. 2000. »The Effect of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement.« *Journal of Educational Administration* 38 (2): 112–129.
- Oldroyd, D. 2003. *Human Resources for Learning*. London: University of London.
- Oliver, R. L. 1997. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Paul, J., D. L. Costley, J. P. Howell in P. W. Dorfman. 2002. »The Mutability of Charisma in Leadership Research.« *Management Decision* 40 (1–2): 192–200.
- Simkins, T. 2005. »Leadership in Education: ‘What Works’ Or ‘What Makes Sense?’« *Educational Management, Administration and Leadership* 33 (1): 9–26.
- Snoj, B. 2007. »Kakovost in zadovoljstvo kot posledici delovanja marketinške kulture.« V *Ko država šepeta*, ur. A. Trnavčevič, 107–128. Koper: Fakulteta za management; Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Trnavčevič, A., in V. Logaj. 2006. »Uvod.« V *Sodelovanje z okoljem*, ur. A. Trnavčevič, 4–5. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Trnavčevič, A., J. Vogrinec, B. Snoj, V. Logaj, R. Vogrinc in B. Kodrič. 2008. *Evalvacija zadovoljstva s šolo: metodološki in vsebinski izzivi*. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Trnavčevič, A., A. Tankosić in V. Logaj. 2010. »Avtoriteta, vodenje in ravnatelj.« V *Avtoriteta in vodenje: avtoriteta v vodenju?* Ur. A. Trnavčevič, str. 9–16. Koper: Fakulteta za management Koper.
- West, M., D. Jackson, A. Harris in D. Hopkins. 2000. »Leadership for School Improvement.« V *Leadership for Change*, ur. K. Riley in K. Seashore Luis. London: Routledge Falmer.

■ Melita Moretti je doktorska študentka.
melita.moretti@amis.net

Melita Moretti Zadovoljstvo učiteljev z odnosi v šoli v povezavi z vodenjem

Šole za potrebe načrtovanja svojih dejavnosti in povečanja vpisa učencev spremljajo zadovoljstvo staršev, učencev, učiteljev in drugih, njihova pričakovanja in do katere mere jih šola izpolnjuje. V prispevku predstavljamo del raziskave, v kateri smo obravnavali povezanost med posameznimi dejavniki vodenja šole in zadovoljstva učiteljev. Rezultati raziskave kažejo večji razkorak med oceno pomembnosti in dejanskim stanjem večine kazalnikov zadovoljstva učiteljev z vodenjem, ki smo jih vključili v raziskavo. Ugotovitve kažejo potrebo po spremembah v obstoječi praksi znotraj profesionalnih in zakonodajnih okvirov in glede na možnosti posamezne šole.

Ključne besede: šolstvo, vodenje, zadovoljstvo, ravnatelj, učitelj

Teacher Satisfaction with School Relationships with Regard to Leadership

For the purposes of planning their activities and increasing student enrollment, schools monitor the satisfaction of parents, students, teachers and other stakeholders, their expectations and the extent to which they are met at the school. The paper presents part of a research linking factors of school leadership with teacher satisfaction. Results show a greater disparity between the importance and actual state of the most indicators of teacher satisfaction with leadership that were part of research. Results also indicate a need for changes in existing practice within professional and legislative frameworks and with regard to possibilities of each schools.

Keywords: education, leadership, satisfaction, school leader, teacher

VODENJE 1|2012: 33-48