

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**ALEŠA KOCJAN**



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA  
OSNOVNI ŠOLI VELIKI GABER**

Novo mesto, september 2012

ALEŠA KOCJAN

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisana ALEŠA KOCJAN, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih na Osnovni šoli Veliki Gaber, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Alešo Sašo Sitar.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 24.09.2012

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 ORGANIZACIJSKA KLIMA</b> .....	<b>2</b>
1.1 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKE KLIME .....	2
1.2 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME .....	4
1.2.1 Organiziranost .....	4
1.2.2 Pripadnost organizaciji .....	5
1.2.3 Vodenje .....	5
1.2.4 Notranji odnosi .....	6
1.2.5 Motivacija in zavzetost.....	7
1.2.6 Strokovna usposobljenost in učenje .....	7
1.2.7 Nagrajevanje.....	8
1.2.8 Razvoj kariere .....	8
1.2.9 Odnos do kakovosti .....	9
1.2.10 Inovativnost, iniciativnost .....	9
1.2.11 Notranje komuniciranje in informiranje.....	10
1.2.12 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev .....	11
1.2.13 Zadovoljstvo pri delu .....	12
1.3 MERJENJE IN PREUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KLIME .....	13
1.4 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME .....	15
1.5 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN SORODNI POJMI .....	16
1.5.1 Organizacijska klima in organizacijska kultura .....	16
<b>2 PREDSTAVITEV OSNOVNE ŠOLE VELIKI GABER</b> .....	<b>18</b>
2.1 O ŠOLI .....	18
2.2 VIZIJA, POSLANSTVO IN CILJI .....	18
2.3 KADER.....	20
2.4 IZOBRAŽEVALNI PROGRAMI IN IZPOPOLNJEVANJA .....	20
<b>3 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME NA OŠ VELIKI GABER</b> .....	<b>21</b>
3.1 METODOLOGIJA RAZISKAVE .....	21
3.2 ANALIZA IN INTERPRETACIJA .....	22
3.2.1 Analiza demografskih podatkov.....	22
3.2.2 Analiza dimenzij organizacijske klime .....	24
3.2.2.1 Organiziranost .....	26
3.2.2.2 Pripadnost organizaciji .....	27
3.2.2.3 Vodenje .....	27
3.2.2.4 Notranji odnosi .....	28
3.2.2.5 Motivacija in zavzetost.....	29
3.2.2.6 Strokovna usposobljenost in učenje .....	30

3.2.2.7 Nagrajevanje .....	31
3.2.2.8 Razvoj kariere.....	32
3.2.2.9 Odnos do kakovosti .....	33
3.2.2.10 Inovativnost, iniciativnost .....	34
3.2.2.11 Notranje komuniciranje in informiranje .....	34
3.2.2.12 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev .....	35
3.2.2.13 Zadovoljstvo pri delu.....	36
<b>4 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KLIME..</b>	<b>38</b>
4.1 UGOTOVITVE .....	38
4.2 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE .....	40
<b>SKLEP .....</b>	<b>41</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>43</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Delež anketirancev po spolu v % .....	22
Slika 2: Delež anketirancev po starosti.....	23
Slika 3: Delež anketirancev glede na stopnjo izobrazbe .....	23
Slika 4: Delež anketirancev glede na delovno dobo.....	24
Slika 5: Delež anketirancev glede na delovno mesto .....	24
Slika 6: Povprečne vrednosti posameznih dimenzij organizacijske klime in njihove razlike glede na delovno mesto .....	25
Slika 7: Povprečne vrednosti dimenzije organiziranost in njihove razlike glede na delovno mesto.....	26
Slika 8: Povprečne vrednosti dimenzije pripadnost organizaciji in njihove razlike glede na delovno mesto.....	27
Slika 9: Povprečne vrednosti dimenzije vodenje in njihove razlike glede na delovno mesto..	28
Slika 10: Povprečne vrednosti dimenzije notranji odnosi in njihove razlike glede na delovno mesto.....	29
Slika 11: Povprečne vrednosti dimenzije motivacija in zavzetost in njihove razlike glede na delovno mesto.....	30
Slika 12: Povprečne vrednosti dimenzije strokovna usposobljenost in učenje in njihove razlike glede na delovno mesto .....	31
Slika 13: Povprečne vrednosti dimenzije nagrajevanje in njihove razlike glede na delovno mesto.....	32
Slika 14: Povprečne vrednosti dimenzije razvoj kariere in njihove razlike glede na delovno mesto.....	33
Slika 15: Povprečne vrednosti dimenzije odnos do kakovosti in njihove razlike glede na delovno mesto.....	33

Slika 16: Povprečne vrednosti dimenzije inovativnost in iniciativnost in njihove razlike glede na delovno mesto .....	34
Slika 17: Povprečne vrednosti dimenzije notranje komuniciranje in informiranje in njihove razlike glede na delovno mesto .....	35
Slika 18: Povprečne vrednosti dimenzije poznavanje poslanstva, vizije in ciljev in njihove razlike glede na delovno mesto .....	36
Slika 19: Povprečne vrednosti dimenzije zadovoljstvo pri delu .....	37
Slika 20: Povprečne vrednosti dimenzije zadovoljstvo pri delu glede na delovno mesto .....	38









## UVOD

Organizacijska klima je prisotna v vsakem podjetju, v vsaki združbi ne glede na velikost in dejavnost, s katero se ukvarja. Organizacijska klima močno vpliva na uspešnost podjetja. Spodbudna organizacijska klima povečuje rast, razvoj in dobičkonosnost podjetja. Temeljni cilj podjetij je uspešno poslovanje in doseganje dobičkov. Podjetja si hkrati želijo imeti zadovoljne zaposlene. Zaposleni, ki se dobro počutijo na svojem delovnem mestu, ki se razumejo s sodelavci in vodstvom, z veseljem prihajajo na delo. Posledično lahko rečemo, da so takšni zaposleni boljši in učinkovitejši delavci, so lojalni in čutijo večjo pripadnost do podjetja. Vodstva podjetij se čedalje bolj zavedajo pomena dobre organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih. Čedalje več se razmišlja o kakovosti življenja nasploh in kakovosti življenja na delovnem mestu, saj tam preživimo večino svojega časa.

Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih sta močno povezana. Organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu in na uspešnost poslovanja. Zaposleni se v podjetju dobro počutijo in imajo občutek, da je njihovo delo cenjeno, kar vpliva na njihove delovne rezultate. Zato je za podjetja priporočljivo, da merijo organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih, saj se na podlagi rezultatov lahko odločijo za spremembe in s tem izboljšajo organizacijsko klimo ter pripomorejo k bolj zadovoljnim zaposlenim.

Dobra organizacijska klima je pomembna za delovanje vsake združbe ne glede na dejavnost. V svojem diplomskem delu se bom osredotočila na preučevanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v osnovni šoli, saj so zadovoljni zaposleni na šoli še kako pomembni za kvalitetno poučevanje. Oblikovanje in ohranjanje pozitivne klime na šoli omogoča odprto in kakovostno komunikacijo. Spodbuja nenasilno reševanje konfliktov, sprejemanje različnosti in pozitiven odnos do vseh delavcev šole in učencev (Pušnik, 2004, str. 60-69).

Za preučitev organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih sem se odločila, ker bi rada ugotovila, kakšna je klima in zadovoljstvo zaposlenih na Osnovni šoli Veliki Gaber glede na to, da se je z novim šolskim letom zamenjalo vodstvo. Ker merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih do sedaj v šoli še niso izvajali, bo raziskava prva informacija o tej problematiki v šoli. Poleg tega, se je s šolskim letom 2011/12 zamenjalo vodstvo šole, kar lahko pomembno vpliva na spremembo vzdušja v delovnem kolektivu. **Namen** diplomskega dela je vodstvu šole omogočiti vpogled v trenutno vzdušje in zadovoljstvo zaposlenih na šoli ter uporabo pridobljenih rezultatov za izboljšanje oziroma ohranjanje obstoječega stanja. **Cilji** mojega diplomskega dela so preučiti organizacijsko klimo in njene dimenzije v teoriji, preučiti zadovoljstvo zaposlenih, ugotoviti, kako merimo in spreminjamo organizacijsko klimo ter preučiti sorodne pojme. Teorijo želim nato preizkusiti tudi v praksi in ugotoviti, kakšna sta organizacijska klima in zadovoljstvo

zaposlenih na Osnovni šoli Veliki Gaber. Na podlagi dobljenih odgovorov želim potrditi ali zavrniti dve hipotezi. S prvo predpostavljam, da je organizacijska klima na Osnovni šoli Velik Gaber pozitivna, v drugi pa trdim, da so odnosi med zaposlenimi dobri. Zanima me še, kakšno mnenje imajo zaposleni o posameznih dimenzijah organizacijske klime in kako so zadovoljni z vodstvom, sodelavci, plačo in statusom v šoli. Ker organizacijsko klimo preučujem na osnovni šoli, je cilj zlasti ta, da organizacijsko klimo preučim z vidika šolstva ter se osredotočim na šolsko klimo.

Diplomsko delo sem razdelila na teoretični in praktični del. V teoretičnem delu sem s pomočjo razpoložljive literature in virov opredelila pojem organizacijske klime in njej sorodne pojme. Preučila sem merjenje in preučevanje klime, spreminjanje ter predstavila dimenzije organizacijske klime. Uporabila sem metodo deskripcije in klasifikacije, nato pa s komparativno metodo ugotavljala razlike in podobnosti med pojmi. Teoretičnemu delu sledi empirični, v katerem sem uporabila metodo anketiranja s pomočjo vprašalnika. Vprašalnik sem zasnovala na podlagi projekta raziskovanja in spremljanja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v Sloveniji SiOK in ga prilagodila do te mere, da ga je bilo možno uporabiti za merjenje klime in zadovoljstva v šoli. Nato sem rezultate ankete analizirala in jih obdelala s pomočjo programskega orodja Excel.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. Prva tri poglavja predstavljajo teoretični del. V uvodnem delu predstavim problematiko, namen in cilje diplomskega dela ter metode dela, ki sem jih uporabila. V naslednjem poglavju opredelim organizacijsko klimo, nato predstavim dimenzije le-te, merjenje in spreminjanje klime ter pojem in pomen zadovoljstva zaposlenih. Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi Osnovne šole Veliki Gaber, vizije, poslanstva in organiziranosti na šoli. Nato v četrtem poglavju predstavim vprašalnik, statistično obdelavo podatkov, omejitve anketiranja in potek raziskave. V petem poglavju podam interpretacijo rezultatov in predloge za izboljšave zlasti tistih dimenzij klime, ki so bile najslabše ocenjene. Diplomsko delo zaključim s sklepom, kjer povzamem bistvene ugotovitve dela.

## **1 ORGANIZACIJSKA KLIMA**

### **1.1 Opredelitev pojma organizacijske klime**

Klima ponavadi pomeni izraz, s katerim opredelimo vzdušje v podjetju. V strokovni literaturi zasledimo veliko različnih opredelitev pojma organizacijska klima. Zgodovina preučevanja in merjenja organizacijske klime sega v štirideseta leta 20. stoletja. S tem pojmom so se prvi začeli ukvarjati avtorji s področja industrijske in organizacijske psihologije. V svojih razpravah so ponudili številne definicije za razjasnitev tega pojma (Glick, 1985, str. 602). V nadaljevanju sem predstavila nekaj definicij in konceptov organizacijske klime.

Lipičnik (1998, str. 74) označuje organizacijsko klimo kot »ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti«. Klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje v združbi in zaradi katerih se združbe med seboj razlikujejo. Kavčič (v Možina et al., 1994, str. 191) pa pravi, da je organizacijska klima ali vzdušje vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Te značilnosti ločujejo združbe med seboj, so relativno trajne in vplivajo na vedenje ljudi v združbi. Lipovec (1987, str. 302) je zapisal, da se v literaturi pogosto uporablja veliko izrazov, ki jih avtorji uporabljajo za označevanje klime: organizacijska klima, poslovna klima, delovno ozračje, vzdušje, delovna morala. Pojmi pomenijo uravnovešene, zdrave organizacijske razmere, v katerih lahko ljudje delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj.

Forehand in Gilmer definirata organizacijsko klimo kot skupek značilnosti, ki določajo združbo in jo ločijo od drugih združb ter vplivajo na vedenje ljudi (Konrad, 1987, str. 104). Blažičeva (2000, str. 2) pa poudarja, da klimo ustvarjajo vsi zaposleni v združbi, torej vsi skupaj in hkrati vsak posebej. V različnih združbah so zaposleni različni ljudje, ki ustvarjajo klimo, zato v vsaki združbi obstaja različna klima. Jones in Baerly organizacijsko klimo definirata kot »psihološki mehurček«, ki obkroža delo. Pojem klima opredeljuje značilnosti, po katerih se združba loči od drugih in ki vplivajo na vedenje ljudi v združbi. Gilmer meni, da je organizacijska klima tisto, na kar reagiramo, celoten kontekst stimulacije in delovnega vrveža (Mihalič, 2006, str. 256).

Če povzamem vse zgoraj navedene definicije, lahko rečem, da je organizacijska klima vzdušje v določeni združbi, je skupek značilnosti združbe, ki vplivajo na vedenje ljudi v njej in zaradi katerih se združbe med seboj razlikujejo. Izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Organizacijsko klimo ugotavljamo zato, da bi pridobljene ugotovitve uporabili pri njenem spreminjanju. Če želimo v organizaciji neustrezno klimo spremeniti, jo moramo najprej preučiti. Ugotoviti moramo njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma na uporabo njihovih zmogljivosti (Lipičnik, 1999, str. 200).

Šolska klima predstavlja vzdušje v šoli. Je eden najpomembnejših dejavnikov, ki vpliva na to, kako se učenci in učitelji počutijo v šoli ter kakšni so odnosi med njimi. Predstavlja splet različnih dejavnikov, ki dajejo šoli svojevrsten način delovanja in po katerem se posamezne šole razlikujejo med seboj (Rupar, b.l., str. 1-2).

Avtorji navajajo, da poznamo mehko in trdo resničnost šole. Mehka resničnost je nevidni del šole, kamor spada tudi organizacijska klima. K mehki spadajo še pomen, smisel in vrednost šole za učitelje in učence, medsebojno komuniciranje, opažanje in razlaganje

dogodkov v šoli. K mehki resničnosti šole spada tudi lojalnost, saj pomeni željo po uspehu, zvestobo in poštenost do sebe, sodelavcev, učencev in šole. Trda resničnost pa je vidni del šole in jo sestavljajo tehnologija, struktura in formalni cilji šole. Sem spadajo tudi sposobnosti in spretnosti učiteljev, finančna sredstva, načrtovanje, proračun, nadzor, metode reševanja problemov in odločanja ter smeri razvoja (Brajša, 1995, str. 12).

Šola ima specifično definirane cilje, človeški potencial, finančna sredstva in nadzorni sistem, ki deluje na osnovi vlog in nalog. Če smo bolj natančni, lahko rečemo, da je šola birokratska organizacija z visokim nivojem standardizacije, saj je moč porazdeljena predvsem na vlogo, ki jo nekdo izvaja, in glede na kompetence, ki jih določajo razpisne procedure, ne pa značilnosti osebnega tipa (Alessandrini, 1996, str. 19). Neposredni cilji vzgojno-izobraževalnega procesa niso opredeljeni z ekonomskimi kategorijami tako kot cilji poslovnih sistemov. Delovanje poslovnih sistemov ima namen ustvariti neposredne ekonomske učinke. S svojim delovanjem šolski sistem neposredno ne dosega ekonomskih učinkov, za delovanje pa potrebuje finančna sredstva.

## **1.2 Dimenzije organizacijske klime**

Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki določeno organizacijsko klimo oblikujejo. Klima in njene dimenzije so vedno prisotne v združbi, zato jih ni potrebno iskati. Vprašati se moramo, katere dimenzije nas zanimajo. Da ugotovimo dimenzijo posamezne organizacijske klime, jo moramo najprej predpostaviti in šele potem ugotavljamo, ali je dimenzija bistvena za klimo ali ne (Lipičnik, 1998, str. 75). Dimenzije, ki tvorijo organizacijsko klimo, so organiziranost, pripadnost organizaciji, vodenje, notranji odnosi, motivacija in zavzetost, strokovna usposobljenost in učenje, nagrajevanje, razvoj kariere, odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, notranje komuniciranje in informiranje, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev ter zadovoljstvo pri delu. V nadaljevanju jih bom podrobneje predstavila.

### **1.2.1 Organiziranost**

Organiziranost podjetja je formalni sistem razčlenitve in razporeditve nalog, pristojnosti in odgovornosti po izvajalcih. Prikažemo jo z organizacijsko shemo. Vsaka združba ima svojo strukturo organiziranosti. Lipovec (1987, str. 34-35) opredeljuje organizacijo podjetja kot »sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja.« Dobra organiziranost podjetju omogoča, da posluje na najuspešnejši možni način. Slaba organizacija in neoptimalna delitev dela pa pripeljeta podjetje v velike poslovne težave. Kadar struktura organizacije v podjetju ni ustrezna, se podjetje ne more pravočasno prilagoditi vse večjim zahtevam okolja (Ivanuša Bezjak, 2006, str. 30-31).

Dobra organiziranost je pomembna tudi v šoli in vrtcu, pomeni pa, da zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje pri delu, da razumejo svoj položaj v organizacijski shemi šole. Pristojnosti in odgovornosti morajo biti medsebojno uravnotežene na vseh ravneh, zaposleni pa morajo biti samostojni pri opravljanju svojega dela.

### **1.2.2 Pripadnost organizaciji**

Pripadnost pomeni biti v neki skupini oziroma združbi in prevzeti njene cilje. Zaposleni, ki so pripadni združbi, podrejajo svoje cilje ciljem združbe. Visoka stopnja pripadnosti in lojalnosti zaposlenih se največkrat kaže v tistih združbah, ki temeljijo na pooblaščenju, nehierarhičnem komuniciranju, izraziti participaciji in demokratičnem vodenju. Stopnja pripadnosti in lojalnosti zaposlenih je v veliki meri odvisna od sposobnosti vodij in njihovega odnosa do posamezne združbe (Mihalič, 2006, str. 270). Zaposleni, ki se čutijo pripadne določenemu podjetju, z velikim veseljem delajo v dobrobit podjetja.

Na pripadnost vpliva več dejavnikov. Ti so zanimivost dela, možnost razvoja kadrov, organizacijske oziroma strukturne značilnosti, vodenje, odnosi v združbi, motiviranost zaposlenih, notranja komunikacija in informiranost o razmerah v združbi, njenih namerah, ciljih, rezultatih itd. Rozman tudi poudarja, da je lojalnost zaposlenih večja, če ti verjamejo, da podjetje koristi drugim, če vidijo, da podjetje skrbi za svoje zaposlene (Rozman, 2000, str. 67).

Pripadnost zaposlenih organizaciji ima velik vpliv na njen uspeh, zato morajo organizacije ustvariti in ohranjati okolje, katero vpliva na pripadnost zaposlenih. V šolah so vzgojno-izobraževalni cilji postavljeni tako kompleksno, da jih je mogoče doseči le z usklajenim delovanjem posameznih učiteljev. Tako delovanje šola doseže le, če imajo posamezniki občutek pripadnosti organizaciji (Ferjan, 2005, str. 103).

### **1.2.3 Vodenje**

Vodenje lahko opredelimo kot umetnost vplivati na druge, da si želijo narediti nekaj, za kar je vodja prepričan, da mora biti storjeno. Je proces vplivanja na zaposlene v smeri doseganja ciljev (Hočevnar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 130). Prepričljivo vodstvo vpliva na večjo pripadnost podjetju, zaposleni vrednote podjetja vzamejo za svoje. Kadar vodstvo ni prepričljivo, zaposleni svojega dela ne opravljajo tako zavzeto, zato jih je potrebno veliko bolj nadzirati. Motivacijo vidijo samo v plačilu, zasebno se s podjetjem ne poistovetijo. V tem primeru iščejo tudi novo zaposlitev (Možina et al., 1994, str. 19-20).

Stil vodenja ima pomemben vpliv na organizacijsko klimo. Avtorski stil vodenja ima na področju medsebojnih odnosov za posledico strah, nezaupanje in neiskrenost. Demokratični stil vodenja se kaže v zaupanju ter odprti in neposredni komunikaciji.

Vodenje je potrebno prilagoditi značilnosti organizacije, pri čemer ni nujno, da se uporablja le en način vodenja. Uspešen je tisti vodja, ki prilagaja svoje vodenje situaciji, med drugim tudi znanju, izkušnjam in zrelosti sodelavcev.

Vodenje je pomembno tudi v šolah. Ravnatelj šole naj vodi z zgledom. Izogiba naj se rutinskim opravilom ter se bolj posveti delu z ljudmi in ustvarjanju pozitivne klime (Erčulj, 2001, str. 87-96). Avtokratično, avtoritativno, direktivno, hierarhično in birokratsko vodenje zavira vzgojno-izobraževalni proces, učiteljev ne motivira za aktivno delo in sodelovanje, blokira njihov razvoj in onemogoča uspešno komunikacijo. Demokratično, sodelovalno, prispevajoče vodenje pospešuje vzgojno-izobraževalni proces, motivira učitelje, omogoča razvoj in pospešuje komunikacijo (Brajša, 1995, str. 75).

#### **1.2.4 Notranji odnosi**

Možina pravi, da so medsebojni odnosi eden temeljnih pojavov v združbi. Izvirajo iz našega dela, ko komuniciramo z ljudmi, iz naših navad in potreb in iz tega, v čemer se med seboj razlikujemo. Dobri medsebojni odnosi se pojavljajo kot odnosi sodelovanja, slabi pa kot konfliktni odnosi (v Velikonja, 1995, str. 158).

Medsebojni odnosi so pomembni:

- za izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog, za doseganje ciljev organizacije;
- za ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale;
- za humanizacijo človeka in njegovega dela.

Kakovost medsebojnih odnosov neposredno vpliva na voljo in gonilno silo, s katero se lotimo dela. Dobri odnosi podpirajo redno in odprto komunikacijo, naučijo ljudi poslušati druge in priznavati svoje pomanjkljivosti. Slabi odnosi pa zavirajo prenos delovnih nalog in pripeljejo do dejstva, da ljudje niso pripravljeni obveščati druge o nastanku in poteku reševanja problemov (Smith, 2002, str. 29-30).

Za preprečevanje nastanka slabih medsebojnih odnosov naj bi upoštevali, da je zaposlenemu potrebno razložiti, kaj se od njega pričakuje, kaj je njegovo delo, naloge, pravice in dolžnosti. Poleg tega bi za svoje delo vsakdo moral prejeti zasluženo priznanje. Delavce bi bilo treba vnaprej obvestiti o spremembah, ki bodo vplivale nanje in kar najbolje upoštevati interese in sposobnosti posameznikov. Da preprečimo slabe odnose, je potrebno igrati politiko odprtih kart (Možina v Velikonja, 1995, str. 163-165).

Dobri medsebojni odnosi so ključni tudi v šolah, zato bi morali v šolskih kolektivih predvsem ravnatelj spodbujati dobre medsebojne odnose. Morali bi znati prepoznati neprimernosti v vedenju posameznikov, ki lahko pripeljejo do slabih medsebojnih



odnosov, ter iskati zanje vzroke in rešitve. Ni potrebno, da bi bili šolski kolektivi povsem enotni, enako misleči in brez nasprotij. Vendar če ni razumevanja in če je veliko sporov, potem to ovira uspešno delo (Možina v Velikonja, 1995, str. 163-165).

### **1.2.5 Motivacija in zavzetost**

Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti in ne more zadovoljiti svojih potreb. Managerji z motiviranjem zaposlenih usmerjajo njihove aktivnosti v zaželeno smer (Lipičnik, 1996, str. 191).

Motivirani zaposleni delujejo usklajeno in pripomorejo k doseganju skupnih ciljev. Zaposleni, ki niso motivirani za svoje delo, niso učinkoviti za podjetje. S svojim delovanjem ne morejo zadovoljiti svojih potreb in doseči ciljev. Zato postanejo pasivni, frustrirani in sovražno nastrojeni (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 237). Človeka torej silijo k delu in uspehu nezadovoljene potrebe. Različni ljudje imajo različne potrebe. Prav tako različni ljudje iščejo različne načine zadovoljevanja potreb (Ferjan, 1996, str. 101). Naloga ravnateljev v šolah je, da zaposlenim nakažejo različne načine, kako lahko zadovoljijo svoje potrebe.

Tudi pri motiviranju učiteljev je potrebno poskrbeti za zadovoljevanje njihovih potreb. Želje učiteljev so, da bi bili materialno varni, sprejeti in prijazni. Prizadevajo si k zagotovitvi svoje eksistence, razvijanju osebne rasti in osebnih odnosov. Učitelj bo šolo, kjer ne bodo zadovoljene njegove potrebe, zelo hitro zapustil ali pa bo postal slab učitelj (Brajša, 1995, str. 61).

### **1.2.6 Strokovna usposobljenost in učenje**

Vsi zaposleni bi se morali zavedati pomena učenja. Le tako bodo motivirani in pripravljeni sodelovati pri nadgradnji svojega znanja. Učenje je tesno povezano z izobraževanjem in usposabljanjem. Izobraževanje pomeni pridobivanje znanja in izobrazbe za določeno delo oziroma poklic. Usposabljanje se nanaša na konkretno delovno mesto ter pomeni pridobivanje sposobnosti, spretnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje določenega dela (Možina et al., 2002, str. 17).

Neprestano učenje in izpopolnjevanje je ključno tudi za šole. Na marsikateri šoli pa strokovno izpopolnjevanje učiteljev poteka premalo načrtno. Ravnatelji sicer na šolo vabijo zunanje predavatelje, vendar se velikokrat glede teme prilagajajo njim, ne poslušajo in upoštevajo pa želja učiteljev. Pošiljanje učiteljev na razne seminarje je večkrat prepuščeno naključju in ko se vrnejo, ponavadi nikogar ne zanima, kaj so tam pridobili. Ravnatelj bi moral spodbujati učitelje h kreativnosti in uporabi novih oblik in metod dela. Na šoli bi se moralo izoblikovati timsko delo in učenje, saj zaposleni, ki se skupaj učijo,

dosegajo rezultate, kakršne si sami želijo. Vodilo vsakega učitelja naj bi bilo vseživljenjsko učenje in nenehne izboljšave (Velikonja, 1995, str. 441).

### **1.2.7 Nagrajevanje**

Vsaka združba ima izoblikovan svoj sistem nagrajevanja, ki se od združbe do združbe razlikuje. Sistem nagrajevanja pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke združbe, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti ter tržno ceno (Lipičnik, 1998, str. 191).

Sistem nagrajevanja vključuje finančne in nefinančne nagrade. Med finančne nagrade uvrščamo osnovno in spremenljivo plačo ter ugodnosti. Osnovna plača je raven plače, ki izvira iz dela. Osnovni plači se dodajajo različne vrednosti, ki so odvisne od uspešnosti, zmožnosti, pristojnosti in izkušenj zaposlenega. K finančnim nagradam štejemo tudi regres, dodatek za delovno dobo, jubilejne nagrade, stroške zavarovanj, povračilo stroškov za prevoz na delo in malico. Nedenarne nagrade pa vključujejo priznanja, pohvale, dosežke, osebni razvoj in graje (Lipičnik, 1998, str. 191).

Šola je v preteklosti od Ministrstva za šolstvo in šport mesečno dobila sredstva, ki so bila namenjena za nagrajevanje uspešnosti. Del plače za delovno uspešnost je pripadal zaposlenemu, ki je bistveno presegel pričakovane rezultate ali je bil nadpovprečno delovno obremenjen. Delovna uspešnost se je ugotavlja mesečno. Ta del plače je lahko znašal največ dvajset odstotkov osnovne plače delavca. Ravnatelj je mesečno določil, komu pripada nagrada za uspešnost pri delu. Sedaj so nagrajevanja zaradi varčevalnih ukrepov države začasno zamrznjena.

### **1.2.8 Razvoj kariere**

V zgodnjih sedemdesetih letih so kariero razlagali kot določen večletni napredek, kot razvoj posameznika, ki se je odražal v vedno bolj odgovornem delu, ki ga je dobival. Nato so kariero razumeli kot zaporedje dela, ki je zahtevalo osebno prizadevanje in razvoj. Lipičnik je kariero definiral kot načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času (Lipičnik, 1998, str. 180).

Načrtovanje kariere je prisotno tudi v izobraževanju. S tem je mišljena dolgoročna opredelitev predmetov, ki jih bo učitelj poučeval, opredelitev potrebe po strokovnem in pedagoško-andragoškem izobraževanju, opredelitev možnosti za napredovanje v nazive in opredelitev možnosti za vodenje timov, strokovnih aktivov, mentorstva pripravnikov itd. (Ferjan, 1996, str. 161).

Prav ravnatelj ima pomembno vlogo pri spodbujanju učiteljeve kariere. V zadnjem času pa se je temu pridružila še zahtevna naloga – predlaganje učiteljev za napredovanje v nazive (Velikonja, 1995, str. 453). Strokovni delavci in ravnatelji šole in vrtca lahko napredujejo v nazive mentor, svetovalec in svetnik. Napredovanje strokovnega delavca v naziv predlaga ravnatelj v soglasju s strokovnim delavcem. Za nazive mentor, svetovalec ali svetnik je potrebno imeti najmanj 4 oziroma 5 let delovne dobe, biti uspešen pri svojem delu, uspešno končati programe strokovnega izpopolnjevanja in pridobivati dodatna znanja. Trenutno so tudi napredovanja v nazive zaradi varčevalnih ukrepov države začasno zamrznili (Ur. l. RS, št. 54-2686/02, 2002, str. 5695).

### **1.2.9 Odnos do kakovosti**

Kakovost izdelkov ali storitev je danes absolutna potreba za vsakega proizvajalca, ki hoče biti s svojimi izdelki ali storitvami prisoten in konkurenčen na trgu. Danes obstaja veliko število programov, ki poskušajo zagotoviti nenehne izboljšave delovnih procesov in čim večje standarde kakovosti svojih izdelkov. Eden izmed njih je program celovitega obvladovanja kakovosti oziroma program TQM. Potrdila o kakovosti izdajajo tudi različne mednarodne organizacije z vzpostavljanjem različnih standardov kakovosti, med katerimi so najbolj poznani ISO standardi (Zupan, 2001, str. 35).

Tudi v šolah je kakovost še kako pomembna, vendar je kakovost v izobraževalni dejavnosti težko točno opredeliti. Posebnih certifikatov kakovosti za šolstvo ni. Ravnatelji kakovost izobraževanja razumejo zlasti kot odnos med učencem in učiteljem, kot kadrovske vidik kakovosti, kot vidik opremljenosti z didaktičnimi pripomočki, kot način učiteljeve priprave za pouk, kot način motiviranja učencev, kot skrb za vnašanje novosti v vzgojno – izobraževalne programe in kot vsebine vzgojno-izobraževalnih programov (Ferjan, 1996, str. 140).

Kakovost učiteljevega dela večinoma temelji na upoštevanju dosežkov učencev. Visoki dosežki odražajo boljšo kakovost dela. Nekateri kot kazalec kakovosti navajajo rezultate nacionalnega preverjanja znanja ob koncu 6. in 9. razreda.

### **1.2.10 Inovativnost, iniciativnost**

Inovativnost in iniciativnost sta ključna dejavnika razvoja, konkurenčnosti in uspeha vsake združbe. Zato je v združbah nujno oblikovanje klime, ki je naklonjena spremembam, sprejemanju izboljšav in novosti na vseh področjih.

Inovativnost pomeni izboljšanje, izpopolnitev oziroma uvedbo nečesa novega. Pri tem imamo v mislih inovacijo. Pri inovaciji gre lahko za nek novi proizvod oziroma storitev, nov proces, nove prodajne poti, nove reklame, ideje, nove načine opravljanja dela, prakso

itd., ki je različna od že obstoječih ali pa jo kot novo zaznava posameznik ali organizacija kot celota, čeprav je obstajala nekje drugje že prej. Lahko gre za popolno novost, ki se prvič uporabi, prvič uvaja na trgu (Kos, 1996, str. 15-17). Inovativnost v združbah spodbudno vpliva na zaposlene, na njihovo motiviranost in pripadnost.

Za uvajanje sprememb in inovacij v združbi sta pomembni tako iniciativnost kot tudi kreativnost pri delu (Možina, 1994, str. 121). Iniciativnost pomeni iskanje novih poti in priložnosti. Ljudje s to sposobnostjo so pripravljene izkoristiti priložnosti, sledijo ciljem in pri tem upoštevajo tisto, kar se od njih zahteva in pričakuje. Znajo pritegniti in spodbuditi druge z neobičajnimi, smelimi načini (Možina et al., 2002, str. 23).

Inovativnost se v šolah kaže predvsem, ko uspešni učitelji ne vztrajajo vedno pri istem načinu dela. V svoje delo vnašajo novosti in so pripravljene za spremembe. Ravnatelj bi moral zamisliti, ki nastanejo v strokovnih razpravah, pomagati uresničiti in jih upoštevati, ne pa da ostajajo v ozkem krogu strokovnih aktivov. Šola je lahko inovativna le, če bo ravnatelj podprl novosti, še posebno tiste, ki temeljijo na izobraževalni tehnologiji (Velikonja, 1995, str. 453). Trenutno strokovna šolska javnost najbolj zagovarja uvajanje individualizacije in diferenciacije pri poučevanju v šolah in vrtcih. Diferenciacija pomeni skupinsko ločevanje učencev. Lahko je notranja ali fleksibilna. Notranja diferenciacija se izvaja v vseh razredih pri pouku vseh predmetov. Učitelj v oddelku diferencira delo z učenci glede na njihove zmožnosti. Fleksibilna diferenciacija se izvaja tako, da se del pouka izvaja v homogenih učnih skupinah kot nivojski pouk. Izvajanje fleksibilne diferenciacije ni obvezno. Individualizacija je upoštevanje individualnih značilnosti pri učencih.

### **1.2.11 Notranje komuniciranje in informiranje**

Komunikacija je način sporazumevanja. Je prenos informacij med oddajnikom in sprejemnikom po določenem kanalu. Gre za izmenjavo idej, stališč, vrednot, mnenj, znanj, izkušenj in dejstev med vsemi, ki so v komunikacijo udeleženi. Komunikacija je lahko enosmerna ali dvosmerna. Enosmerno komunikacijo imenujemo informiranje, pri čemer gre za enosmerno posredovanje informacij, ne pa tudi nazaj kot pri dvosmerni komunikaciji. Pri informiranju gre večinoma za podajanje ukazov ali poročanje o opravljeni nalogi in ne predvideva odziva. Zato informirati še ne pomeni komunicirati (Možina, 1994, str. 143).

Bistvo komunikacije v združbi je, da imajo zaposleni možnost povratne informacije, kar pomeni, da lahko izrazijo svoje mnenje in zamisli glede prejete informacije. Vodstvu pokaže, kako dobro so zaposleni razumeli sporočila, ki so jim bila posredovana.

V izobraževalnih ustanovah je funkcija komunikacijskega sistema, da predstavlja mehanizem usklajevanja raznih aktivnosti, da omogoča vodenje posameznikov in skupin, da novim učiteljem in učencem pomaga pri orientiranju, bistveno vpliva na organizacijsko klimo in je element v procesu razreševanja konfliktov.

Proces komunikacije v izobraževanju lahko poteka med posamezniki ali pa med posamezniki in skupino. Najpogostejši način komuniciranja je govorno komuniciranje. Najbolj pogosti kraji in priložnosti za komunikacijo so pedagoške konference, sestanki strokovnih aktivov učiteljev in šolske zbornice (Ferjan, 1996, str. 165).

V šolskih zbornicah bi moral biti način komuniciranja sproščen in prijateljski. Učitelji bi se morali poslušati in ne prekinjati sogovornika. Vendar v zbornicah pogosto pogovor poteka tako, da vsi govorijo, nihče pa nikogar ne posluša. Ko nekdo govori, ga drugi ne poslušajo in med seboj klepetajo. Pogovor sogovornik sprejema pasivno, ga ne dopolnjuje in širi s svojim razmišljanjem. Poleg zbornice pa so najpogostejši kraji za komuniciranje med učitelji in vodstvom pedagoške konference. Pedagoške konference so ustaljena oblika dela učiteljskega zbora. Šola jih predvidi v letnem delovnem načrtu (Brajša, 1995, str. 113-117).

#### **1.2.12 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev**

Vizija je zrcalna slika prihodnosti podjetja, ki mora biti specifična, merljiva, realna in časovno omejena. Vizijo pišemo za obdobje 3 do 5 let, saj daljše obdobje zmanjša realnost napovedi (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 74).

Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnje poslovanje. Dobro opredeljeno poslanstvo podjetju zagotavlja enotnost in usmerja delovanje zaposlenih. Določa ozračje, kulturo poslovanja, identifikacijo delavcev s podjetjem ter vpliva na zunanje stranke podjetja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 93).

Cilji so zaželeni prihodnji rezultati, s katerimi ljudje usmerjamo svoje delovanje. Podjetje si mora postaviti jasne cilje, si zamisliti, kako jih bo doseglo in jih na koncu tudi doseči. Cilji močno vplivajo na delovanje zaposlenih in so povezani z njihovim motiviranjem za zadovoljevanje potreb. Za uspešno delovanje podjetja morajo biti cilji podjetja in zaposlenih čim bolj povezani in jasni (Rozman, 2000, str. 56).

Vizija šole izraža, kakšno šolo si želijo v prihodnosti učitelji, ravnatelj in ostali delavci šole. Ne gre le za dogovor o nečem, kar se zdi dobro učiteljem ali kar se zdi dobro in pomembno ravnatelju. Gre za proces oblikovanja skupnega razumevanja, kaj je pomembno

za šolo in za posameznike v njej. Skupno oblikovanje vizije je proces učenja, sodelovanja in skupnega vedenja (Jaklič, Možina & Kovač, 2006, str. 253).

Ravnatelji z izrazi, kot so moja šola, moja vizija, moji učitelji, pogosto preveč poudarjajo osebno lastništvo šole. Ob taki viziji se učitelji kmalu naučijo zatreti svoje zamisli in jih nikoli ne izrazijo. V tem primeru ravnatelji nikoli ne spoznajo, da je njihova vizija lahko tudi napačna in da imajo morda učitelji boljše zamisli. Oblikovanje vizije mora zato biti dvosmerna pot, na kateri se ravnatelj nauči prav toliko, kolikor prispeva drugim (Fullan & Hargreaves, 2000, str. 73).

Tudi pri oblikovanju ciljev v šolah morajo sodelovati učitelji, saj so tisti zaposleni, ki sodelujejo pri definiranju ciljev, za njihovo uresničevanje tudi osebno čustveno zavzeti. Če poznajo cilje, lažje načrtujejo pot za njihovo uresničitvev.

### **1.2.13 Zadovoljstvo pri delu**

Zadovoljstvo zaposlenega z delom lahko opredelimo kot pozitivno emocionalno stanje, ki nastane na podlagi posameznikove ocene dela in njegovih dosedanjih izkušenj pri delu. Gre za posameznikovo efektivno reakcijo na delovno okolje, delo in na pogoje dela. Zadovoljstvo zaposlenih je sestavljeno iz zadovoljstva s posameznimi elementi dela in delovnega mesta. Sem uvrščamo zadovoljstvo z nalogami, z neposredno nadrejenimi, z možnostmi izobraževanja, s sodelavci, s fizičnimi pogoji dela in opremljenostjo, z možnostjo napredovanja, z načinom dela, z nagrajevanjem, s plačo, z delovnim časom ipd. (Mihalič, 2006, str. 266).

Zadovoljstvo pri delu so občutki in mnenja ljudi o delu, ki ga opravljajo. Ljudje so z delom lahko zadovoljni ali pa nezadovoljni. Zadovoljstvo pri delu je odvisno od osebnosti človeka, njegovih delovnih vrednot, narave dela in družbenih vplivov (Rozman, 2000, str. 66). Zadovoljstvo pri delu je tesno povezano z motivacijo. Večja, kot je motiviranost zaposlenih pri delu, večje je njihovo zadovoljstvo oziroma bolj, kot je delavec zadovoljen, bolj je dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu. Nezadovoljni zaposleni so pogosto odsotni z dela, na delo zamujajo, njihovo prizadevanje za delo je majhno, svoje nezadovoljstvo pa širijo tudi med sodelavce. Nezadovoljstvo velikokrat vpliva na odpoved delovnega razmerja.

Zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih s posameznimi vidiki dela, je posledica organizacijske klime v združbi. Organizacijsko klimo lahko označimo kot integracijski koncept v vedenju združbe. Vedenje posameznikov, skupin in celotne združbe vpliva na organizacijsko klimo združbe. Pomembno je, kako se v združbi počuti posameznik, na kakšen način posamezniki delujejo v skupinah in kako uspešni so ter kako deluje združba kot celota. Vsi vidiki so med seboj povezani in soustvarjajo klimo v združbi, to pa naprej

vpliva na podjetništvo, produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih v združbi (Možina, 1994, str. 147).

Zadovoljstvo zaposlenih je pomembno za uspešnost vsake združbe. Ljudje delajo najbolje takrat, ko pri delu dosežejo največje zadovoljstvo. Zaposleni pa bodo zadovoljni takrat, ko se bodo zavedali, da je delo, ki ga opravljajo, smiselno in koristno. Enako velja tudi v šolah. Eden od pogojev za zadovoljstvo pri delu je vsekakor plačilo, vendar v šolah zagotovo največje zadovoljstvo učitelja izhaja prav iz veselja do dela z mladimi.

Poleg tega pa bodo šole delale boljše, ko bodo spoznale, da so za produktivno učenje učencev pomembni ustrezni pogoji za tiste, ki izobražujejo (Fullan & Hargreaves, 2000, str. 73).

### **1.3 Merjenje in preučevanje organizacijske klime**

Merjenje organizacijske klime je namenjeno ugotavljanju elementov, ki pozitivno ali negativno vplivajo na delovno zadovoljstvo in učinkovitost. Da lahko spreminjamo klimo, jo moramo najprej preučiti. Ugotoviti moramo njene dimenzije, vzroke za nastanek in posledice, ki jih ima na obnašanje ljudi ter uporabo njihovih zmogljivosti (Lipičnik, 1997, str. 64). Pri merjenju organizacijske klime ne gre samo za ugotavljanje občutkov in vedenja zaposlenih, ampak gre za zbiranje in uporabo podatkov, ki so nam v pomoč pri vodenju zaposlenih, povečevanju uspešnosti in izboljšanju klime.

Gilmer (1969, str. 76-77) opisuje tri glavne načine merjenja organizacijske klime. To so:

- neformalni opisi;
- sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj združbe,
- ugotavljanje klime z vprašalniki.

Neformalni opisi vsebujejo sodbe o delovanju združbe in o reakcijah članov te združbe. Podatki so dobljeni na osnovi opazovanj, zapiskov, okrožnic in so zelo subjektivne narave, kljub temu pa ponujajo osnovno informacijo oziroma občutek za klimo v združbi.

Druga vrsta podatkov so sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj združbe. Vsak posameznik organizacijsko klimo dojema na svoj način, ki je odvisen od preteklih izkušenj, od okolja, iz katerega izhaja, in njegovega načina doživljanja. Tu je pomemben predvsem način, kako posameznik zaznava združbo, in vloga, ki jo igra v njej. Tudi ti podatki so precej subjektivni.

Ugotavljanje organizacijske klime je na podlagi lastnega doživljanja situacije lahko precej nezanesljivo, zato je najprimerneje, če ugotavljamo klimo z vprašalniki, v katerih so

trditve, vprašani pa izražajo svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate je potrebno analizirati in tako pridemo do ustreznih sklepov.

Lipičnik (1997, str. 66-67) celotno tehnologijo proučevanja klime z vprašalniki deli na naslednje korake:

- pripravljalna dela;
- sestava vprašalnika;
- zbiranje odgovorov;
- analiza odgovorov,
- predstavitev rezultatov in
- načrtovanje akcij.

Pripravljalna dela vključujejo ugotavljanje potrebnosti preučevanja organizacijske klime, možnosti financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, predvidevanje uporabnosti rezultatov in način zbiranja podatkov. Ta faza vključuje tudi ugotavljanje tehničnih vidikov preučevanja klime. Sledi sestava vprašalnika, kjer skušamo ugotoviti vse vsebinske vidike preučevanja klime. Skupaj z vodstvom ugotovimo kritične točke (dimenzije) v organizacijski klimi, ki nas zanimajo in jih bomo uporabili pri oblikovanju vprašanj oz. trditev. Naslednji korak je zbiranje odgovorov. Ta korak je tehnično nezahtevna stopnja. Ljudje vpisujejo svoje odgovore, kot zahtevajo navodila. Osredotočiti se moramo na zagotovitev anonimnosti. Temu sledi analiza odgovorov, ki je zelo pomemben korak pri preučevanju organizacijske klime. Vprašalnik mora biti sestavljen tako, da omogoča ustrezne statistične analize, s pomočjo katere lahko registriramo značilne dimenzije klime. Naslednji korak je predstavitev rezultatov. Tukaj moramo biti zelo previdni, saj so rezultati lahko precej drugačni od tistih, ki jih je vodstvo pričakovalo. To lahko pomeni, da vodstvo doživlja in dojema klimo povsem drugače kot večina v združbi ali pa se klimi še ni prilagodilo. Končni rezultat preučevanja klime je načrtovanje akcij za izboljšanje organizacijske klime. Zavedati se je potrebno, da z vsakim raziskovanjem klime v združbi vzbudimo v ljudeh pričakovanja, zato ne smemo ostati le pri raziskavah.

Na področju preučevanja in merjenja organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih se je v slovenskem gospodarstvu izoblikoval projekt SiOK (slovenska organizacijska klima), ki je postal standard za tovrstne raziskave. Vodilna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih podjetjih z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in ustreznih metod za njen razvoj. Temeljni principi delovanja so: primerljivost, periodičnost, kvantitativnost. Merjenje poteka na osnovi standardiziranega vprašalnika, kjer s pomočjo 5-stopenjske ocenjevalne lestvice izražamo stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na posamezne dimenzije organizacijske klime in na zadovoljstvo s posameznimi vidiki dela (Poročila SiOK).



Tudi v šolah preučevanje klime pomeni ugotavljanje njenih značilnih dimenzij, vzrokov za njen nastanek in posledic, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma uporabo njihovih zmogljivosti. Učitelji se na šoli različno počutijo in svojo ustanovo različno zaznavajo. Nekateri so zadovoljni, drugi spet ne. Odvisno je od tega, kako posamezniki v šoli zadovoljijo svoje potrebe in kakšna so pričakovanja. Če se njihova pričakovanja izpolnijo in se v šoli dobro počutijo, potem je klima dobra. Kadar mislijo, da njihova pričakovanja niso izpolnjena, potem klimo zaznavajo kot slabo (Triller, 1997, str. 22).

## **1.4 Spreminjanje organizacijske klime**

Kadar je klima v združbi neugodna, jo je potrebno spremeniti. To je osnovni namen ugotavljanja organizacijske klime. Neugodnost ali ugodnost klime presojamo glede na cilje, ki jih želimo doseči. Pri zaposlenih moramo spremeniti način doživljanja situacij in jih usmeriti v način reagiranja, s katerim bodo lahko dosegli zastavljene cilje (Lipičnik, 1997, str. 68).

Spremembe organizacijske klime so pogojene tudi z življenjskim ciklom združbe. Na začetku delovanja združbe se oblikuje določena klima, z nadaljnjim razvojem in rastjo združbe pa se pojavi potreba po spreminjanju klime. Ko se združba najde v težavah, je nujna sprememba klime. Tudi okolje, v katerem združba deluje in hoče preživeti, narekuje spremembo klime. Spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev (Lipičnik, 1998, str. 79).

Mihaličeva (2006, str. 257) pa pravi, da so poleg sistemskih sprememb potrebne predvsem spremembe stanja zavesti ljudi, pri čemer je potrebno spremeniti mentaliteto in posledično reagiranje zaposlenih. Proces ustvarjanja zelene klime tako vključuje tudi spremembe v pogojih dela, delovnih okoliščinah, priprave zaposlenih na drugačno dožemanje pojavov in spreminjanje vedenja, lahko tudi zamenjavo vodje posameznega oddelka.

Pri preučevanju klime se je smiselno vprašati, na kakšen način se klima pravzaprav lahko spreminja. Poznamo več načinov spreminjanja klime. Najpogosteje se klima spreminja nekontrolirano, nezavedno, kar sama od sebe, vendar ne tudi naključno. Tako spreminjanje klime je v nasprotju z željami vodstva združbe in ima lahko zaradi tega slabe posledice. Klima se lahko spreminja tudi z navodili in dekreti, s katerimi poskušamo regulirati obnašanje posameznikov. Poznamo tudi spreminjanje z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem, dokazovanjem. Tovrstni način se uporablja takrat, kadar določenih dimenzij klime ne moremo reševati s predpisi. Te dimenzije so predvsem tiste, kjer prihajajo do izraza odnosi med ljudmi (Lipičnik, 1997, str. 68-69).

Spreminjanje šolske klime je proces, ki je povezan s spreminjanjem temeljnih prepričanj, vrednot in izkušenj učiteljev. Pri tem je bistvenega pomena, kako so učitelji motivirani za spremembe. Faktorji, ki so pogoj za uvajanje sprememb na šolah, so (Dalin, Rolff & Kleekamp, 1993, str. 243):

- ugotavljanje resničnih potreb učiteljev;
- sodelovanje vseh učiteljev v odkrivanju in definiranju idej,
- ugotavljanje razpoložljivih kapacitet za spremembo in
- ustrezno vodenje.

Odpor do sprememb pa se pojavi takrat, ko so ogrožene učiteljeve temeljne potrebe. Učitelji imajo različne potrebe. Štiri potrebe so univerzalne:

- potreba po jasnih pričakovanjih;
- potreba po varnosti;
- potreba po socialni interakciji in
- potreba po kontroliranju delovnega okolja in dogajanja.

Spremembe, ki ignorirajo te štiri potrebe, so obsojene na propad in lahko izzovejo moralne probleme. Odpori do sprememb se pojavijo tudi takrat, ko so predlagane rešitve v nasprotju z normami šole.

## **1.5 Organizacijska klima in sorodni pojmi**

### **1.5.1 Organizacijska klima in organizacijska kultura**

V literaturi najdemo veliko več zapisanega na temo organizacijska kultura kot organizacijska klima. Ljudje in tudi nekateri avtorji še vedno zamenjujejo oba pojma. Organizacijska kultura je značilen duh združbe in skupek prepričanj njenih članov. Odraža se v vrednotah in normah, ki veljajo za način vedenja posameznikov, medsebojnega komuniciranja in vrsto razvijanja delovnih odnosov (Mihalič, 2006, str. 255).

»Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot ustreznega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme« (Schein, 1992, str. 177).

Pojem organizacijske klime in organizacijske kulture je preučeval tudi Konrad ter ugotovil, da je po Schneiderju konstrukt kulture globlji, klima pa naj bi bila le odsev kulture. Poleg tega naj bi bil pojem kulture bolj globalen, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost, medtem ko je pojem klime bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in

izkoriščanje kvantitativnih metodologij raziskovanja (vprašalniki), po drugi strani pa se za raziskovanje organizacijske kulture uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov itd.). Konrad pravi, da je stična točka klime in kulture v tem, da obe poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v združbi ter se zanimata za posledice vplivov združbe na vedenje njenih članov (Lipičnik, 1998, str. 80-81).

Kavčič pravi, da se pojem kultura razlikuje od pojma klime, vendar kljub temu najdemo stične točke. Obe se ukvarjata s subjektivnimi zaznavami dogajanj v združbi, vplivata na obnašanje ljudi v združbi in sta posledici njihovega vedenja. Obstajata na ravni združbe kot celote, pa tudi na ravni njenih posameznih delov sta relativno stabilni (v Možina et al., 1994, str. 191).

Poleg stičnih točk pa je potrebno poznati tudi njune razlike. Osnovna razlika med klimo in kulturo je že v samem izvoru. Organizacijska klima izhaja iz psihologije, medtem ko organizacijska kultura izhaja iz kulturne antropologije in etnologije. Klima opisuje realnost v združbi, kot jo doživljajo njeni člani. Na drugi strani pa se kultura ukvarja z objektivnimi pojavi, ki obstajajo, ne glede na to, ali se jih člani združbe zavedajo ali ne (Kavčič v Možina et al., 1994, str. 191).

Če strnemo vse skupaj, potem lahko rečemo, da organizacijska kultura predstavlja vrednote, norme in načine obnašanja, ki so lastne samemu podjetju in zato primerjave med podjetji niso smiselne. Vsaka združba ima svojo kulturo, ki se razlikuje od kultur drugih podjetij. Klima pa je pojem, ki se nanaša na zaznave, ki jih imajo zaposleni o dogodkih, postopkih, pravilih in odnosih v združbi.

*Tabela 1: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima*

<b>DISCIPLINA</b>	<b>ORGANIZACIJSKA KULTURA</b>	<b>ORGANIZACIJSKA KLIMA</b>
<b>Veda</b>	antropologija, sociologija	psihologija
<b>Časovna usmerjenost</b>	preteklost, prihodnost	sedanje stanje
<b>Metoda</b>	kvalitativna	kvantitativna
<b>Usmeritev</b>	v opis združbe	v primerjavo med združbami
<b>Nivo preučevanja</b>	vrednote, norme, načini obnašanja	zaznave dogodkov, postopkov, pravil, odnosov

*Vir: M. Černetič, Poglavja iz sociologije organizacije, 1997, str. 268*

## **2 PREDSTAVITEV OSNOVNE ŠOLE VELIKI GABER**

### **2.1 O šoli**

Osnovna šola Veliki Gaber je javni vzgojno-izobraževalni zavod s sedežem v Velikem Gabru. V sestavo zavoda spada tudi Vrtec Sončnica, ki obsega dve enoti vrtca, in sicer enoto Marjetica in enoto Sončnica.

Skupna površina vseh prostorov na šoli, namenjenih za pouk, znaša 2620 m<sup>2</sup>. Zgradba je sestavljena iz treh delov. Najstarejši, srednji del, je bil zgrajen leta 1972, telovadnica z jedilnico leta 1979, knjižnica in novi del pa leta 2001. Prostorski pogoji še zadoščajo potrebam šole. Na voljo je 11 učilnic za pouk, manjša učilnica za nivojski pouk matematike, telovadnica, računalniška učilnica ter knjižnica s čitalnico. Šolska kuhinja ustreza pogojem HACCP. Vsi učenci šole lahko malicajo v jedilnici šole (Osnovna šola Veliki Gaber, 2011, str. 3).

Finančne pogoje za delo zavoda zagotavljata ustanovitelj Občina Trebnje in država. Zavod pridobiva sredstva za delo iz javnih sredstev, sredstev ustanovitelja, plačil staršev za storitve v predšolski vzgoji, sredstev od prodaje storitev in izdelkov ter donacij, prispevkov sponzorjev in iz drugih virov. Javnim šolam se zagotavljajo sredstva v skladu z normativi in standardi, ki jih določa minister. Normativi in standardi obsegajo učno obveznost strokovnih delavcev, delovno oziroma učno obveznost ravnatelja, merila za oblikovanje svetovalne službe, knjižnice, administrativno-računovodske in tehnične službe ter merila za oblikovanje oddelkov in skupin, za vrednotenje materialnih stroškov ter standarde za prostor in opremo.

Vzgojno-varstveno enoto (VVE) pri OŠ Veliki Gaber je ustanovila Občina Trebnje. Vzgojno-varstvena dejavnost se je pričela izvajati leta 1979. Danes je vrtec v prizidku osnovne šole, ki je bil zgrajen leta 2001. Pri oblikovanju vrtca sodelujejo vse strokovne delavke vrtca in starši, ki imajo po enega predstavnika iz vsakega oddelka tudi v svetu staršev OŠ. V svetu šole je zastopan predstavnik delavcev vrtca in predstavnik sveta staršev.

### **2.2 Vizija, poslanstvo in cilji**

Vizija OŠ Veliki Gaber je Sistematično razvijati pristope, ki vodijo h kakovostnemu poučevanju in učenju ter vzgajanju učencev.

Vizija Vrtca Sončnica pri OŠ Veliki Gaber je Z roko v roki za zdravo, varno, ustvarjalno in spodbudno otrokovo okolje. Prednostne naloge vrtca so razvijanje kulturnih navad in bontona, razvijanje kvalitetne bralne kulture, omejevanje poseganja staršev v avtonomijo

vzgojitelja oziroma strokovnih delavk, razvijanje gibalnih sposobnosti ter izboljšanje medsebojnih odnosov v oddelku in preprečevanje agresije med otroki.

Cilji šole izhajajo iz ciljev osnovnošolskega izobraževanja, ki so zapisani v Zakonu o vzgoji in izobraževanju in so:

- zagotavljanje splošne izobrazbe vsemu prebivalstvu;
- vzpodbujanje 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;
- vzpodbujanje zavesti o integriteti posameznika;
- razvijanje zavesti o državni pripadnosti in narodni identiteti in vedenja o zgodovini Slovenije in njeni kulturi;
- vzgajanje za obče kulturne 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 soočenje 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 osebnostnega razvoja učencev v skladu z njihovimi sposobnostmi in zakonitostmi razvoja;
- razvijanje nadarjenosti in usposabljanje za doživljanje umetniških del in za umetniško izražanje ter
- oblikovanje in spodbujanje zdravega načina življenja in odgovornega odnosa do naravnega okolja.

Temeljni cilji predšolske vzgoje so opredeljeni v Zakonu o vrtcih:

- razvijanje sposobnosti, razumevanja in sprejemanje sebe in drugih;
- razvijanje sposobnosti za dogovarjanje;
- upoštevanje različnosti in sodelovanje v skupinah;
- razvijanje sposobnosti prepoznavanja čustev in spodbujanje čustvenega doživljanja in izražanja;

- negovanje radovednosti, raziskovalnega duha, domišljije in intuicije ter razvijanje neodvisnega mišljenja;
- spodbujanje jezikovnega razvoja in učinkovito in ustvarjalno uporabo govora, kasneje pa tudi branja in pisanja;
- spodbujanje umetniškega doživljanja in izražanja,
- spodbujanje gibalnih sposobnosti in spretnosti;
- posredovanje znanj različnih področij znanosti in vsakodnevnega življenja in
- razvijanje samostojnosti in higienskih navad pri skrbi za zdravje.

Cilj dela v vrtcu pa je zagotoviti kvalitetno vzgojno-izobraževalno delo v oblikah, metodah in vsebinah, ki najbolj ustrezajo potrebam in razvojnim zmožnostim predšolskih otrok. Temeljna naloga vrtca je pomoč staršem pri celoviti skrbi za otroke, izboljšanje kvalitete življenja družine in otrok ter ustvarjanje pogojev za razvoj telesnih in duševnih sposobnosti.

Načrtovanje vzgojnega dela je posledica opazovanja otrok, ki je zlasti pomembno v uvajalnem obdobju, ko pride v vrtec nova skupina. Na podlagi interesov otrok, želja in pobud staršev, z upoštevanjem ciljev in načel ter trenutnih situacij, ki se pokažejo, se načrtujejo dejavnosti iz različnih področij. V vrtcu se načrtuje delo po tematskih sklopih.

## **2.3 Kader**

Na šoli je zaposlenih 45 delavcev. Od tega je 19 učiteljev, 4 vzgojiteljice, 8 vzgojiteljic pomočnic, defektologinja, svetovalna delavka, ravnateljica, pomočnica ravnateljice, računovodkinja, poslovna sekretarka, hišnik, 3 čistilke in 4 kuharice.

## **2.4 Izobraževalni programi in izpopolnjevanja**

Strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje pomembno vpliva na strokovno, didaktično in metodično izboljševanje dela v vrtcu ali šoli, zato mu namenjajo posebno skrb in pozornost. S stalnim izobraževanjem dopolnjujejo znanje z novimi dognanji znanosti in stroke, hkrati pa gradijo in ohranjajo pozitivno lastno strokovno identiteto in strokovno anatomijo.

Pravico do izobraževanja ima vsak delavec v obliki udeležbe na študijskih skupinah ZRSŠ. Do tri dni si izbere vsak delavec sam po lastni izbiri iz Kataloga za stalno strokovno izpopolnjevanje ali iz drugih ponudb izobraževanja, udeležbo pa potrdi ravnateljica. Dva dneva pa sta predvidena za skupno izobraževanje za vse strokovne delavce. Predviden program skupnega izobraževanja za strokovne delavce vrtca in šole v šolskem letu 2011/12 je uporaba programa Lopolis in E-kompetentna šola.

## **3 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KLIME NA OŠ VELIKI GABER**

### **3.1 Metodologija raziskave**

V empiričnem delu diplomskega dela bom s pomočjo vprašalnika analizirala organizacijsko klimo na Osnovni šoli Veliki Gaber. Pri sestavi vprašalnika sem si pomagala s projektom raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah (SiOK) in ga prilagodila za potrebe šole. Pred izvedbo raziskave pa je bilo potrebno pridobiti dovoljenje ravnateljice.

Pred začetkom raziskave sem izpostavila dve hipotezi, ki ju bom z dobljenimi rezultati potrdila ali ovrgla.

**HIPOTEZA 1:** Organizacijska klima je pozitivna.

S prvo hipotezo preverjam, kakšna je organizacijska klima na Osnovni šoli Veliki Gaber. Za preučevanje te hipoteze sem se odločila, saj pričakujem, da bo skupno organizacijska klima pozitivna. Poleg tega bom z vprašalnikom preverjala tudi, ali obstajajo razlike med skupinami zaposlenih, pri čemer menim, da velikih razlik med posameznimi skupinami zaposlenih ne bo.

**HIPOTEZA 2:** Odnosi med zaposlenimi so dobri.

Za preučevanje druge hipoteze sem se osredotočila na eno izmed dimenzij organizacijske klime, in sicer na dimenzijo odnosov med zaposlenimi. To dimenzijo sem izbrala zato, ker pri oceni notranjih odnosov pričakujem nekoliko slabše rezultate, poleg tega pa menim, da lahko pride do razlik tudi med skupinami zaposlenih in razlik pri odgovorih na posamezne trditve.

Vprašalnik je sestavljen iz treh delov. Na začetku so vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev, kot so spol, starost, dosežena stopnja izobrazbe, skupna delovna doba na Osnovni šoli Veliki Gaber in delovno mesto. V drugem delu je 66 trditev v okviru posameznih dimenzij organizacijske klime, pri katerih anketiranci s pomočjo navedene lestvice izrazijo svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posamezno trditvijo. Na voljo so imeli naslednje možnosti: 1 (sploh se ne strinjam), 2 (delno se strinjam), 3 (niti da niti ne), 4 (večinoma se strinjam) in 5 (popolnoma se strinjam). V zadnjem delu vprašalnika je 9 trditev, ki se nanašajo na zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki dela.

Anketiranje je potekalo v januarju 2012, in sicer sem ga izvedla na konferenci učiteljskega zbora. Pri anketiranju je bila zagotovljena popolna anonimnost, udeležba pa je bila

prostovoljna. Pripravila sem posebno škatlo, v katero so anketiranci vračali izpolnjene vprašalnike. Podatke, pridobljene s pomočjo vprašalnika, sem statistično obdelala s pomočjo programa Microsoft Office Excel. Na podlagi opravljene analize sem dobila vpogled v organizacijsko klimo na Osnovni šoli Veliki Gaber.

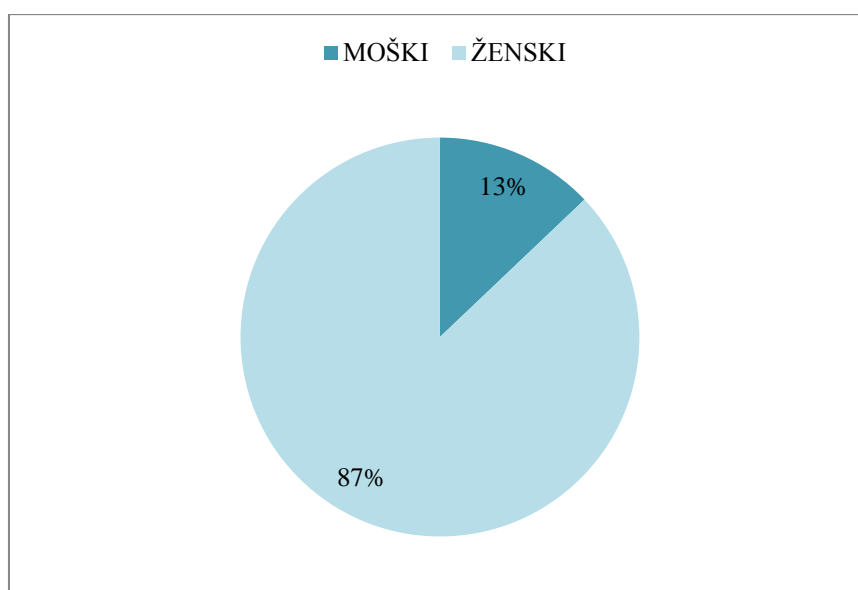
## 3.2 Analiza in interpretacija

Vprašalnike sem razdelila med učitelje, vzgojitelje, pomočnike vzgojiteljev in druge zaposlene na Osnovni šoli Veliki Gaber. Skupaj sem razdelila 42 vprašalnikov. Nazaj sem dobila izpoljenih 31 vprašalnikov oziroma je 74 % zaposlenih odgovorilo nanje. 11 vprašalnikov oziroma 26 % zaposlenih vprašalnika ni vrnilo. Trem zaposlenim vprašalnikov nisem razdelila zaradi bolniške ali porodniške odsotnosti.

### 3.2.1 Analiza demografskih podatkov

Med sodelujočimi so bili 4 moški, kar je 13 % anketirancev, in 27 žensk, kar je 87 % anketirancev (Slika 1). V šoli tudi sicer prevladuje ženski delež populacije.

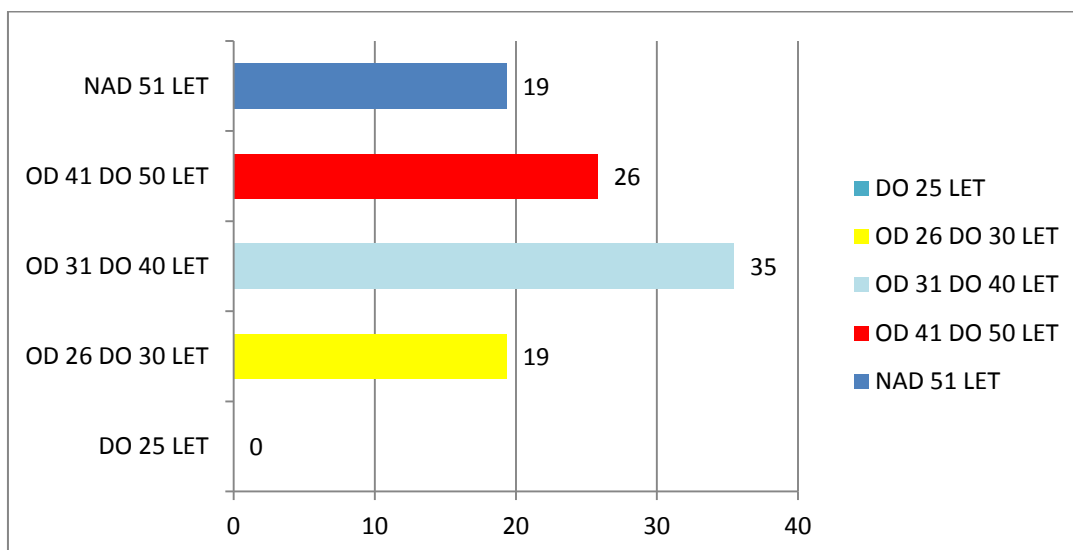
*Slika 1: Delež anketirancev po spolu v %*



Med sodelujočimi je bilo največ anketirancev (11 ali 35 %) starih od 31 do 40 let. 8 anketirancev ali 26 % je bilo starih od 41 do 50 let. Sledijo jim zaposleni, ki so stari od 26 do 30 let (6 ali 19 %), prav tolikšen odstotek anketirancev pa je starih nad 51 let. Oseb, ki so stare do 25 let, med anketiranci ni bilo. Delež anketirancev po starosti prikazuje Slika 2.

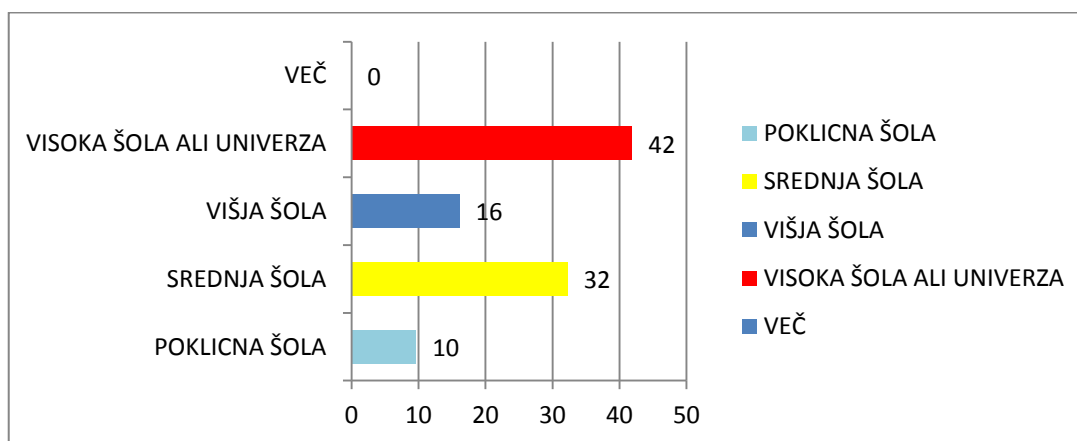


Slika 2: Delež anketirancev po starosti



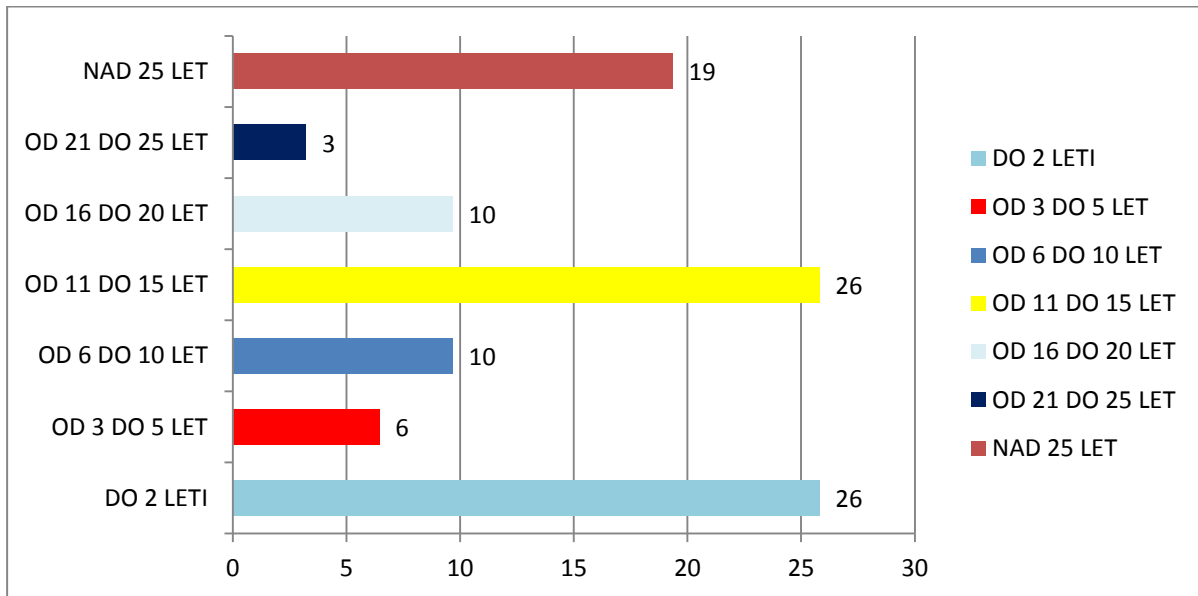
Med sodelujočimi je največ anketirancev imelo dokončano visoko šolo ali univerzo (13 ali 42 %). 10 anketirancev ali 32 % je imelo dokončano srednjo šolo, 5 anketirancev ali 16 % je imelo dokončano višjo šolo, 3 ali 10 % pa poklicno šolo. Oseb z višjo izobrazbo od univerzitetne med anketiranci ni bilo (Slika 3).

Slika 3: Delež anketirancev glede na stopnjo izobrazbe



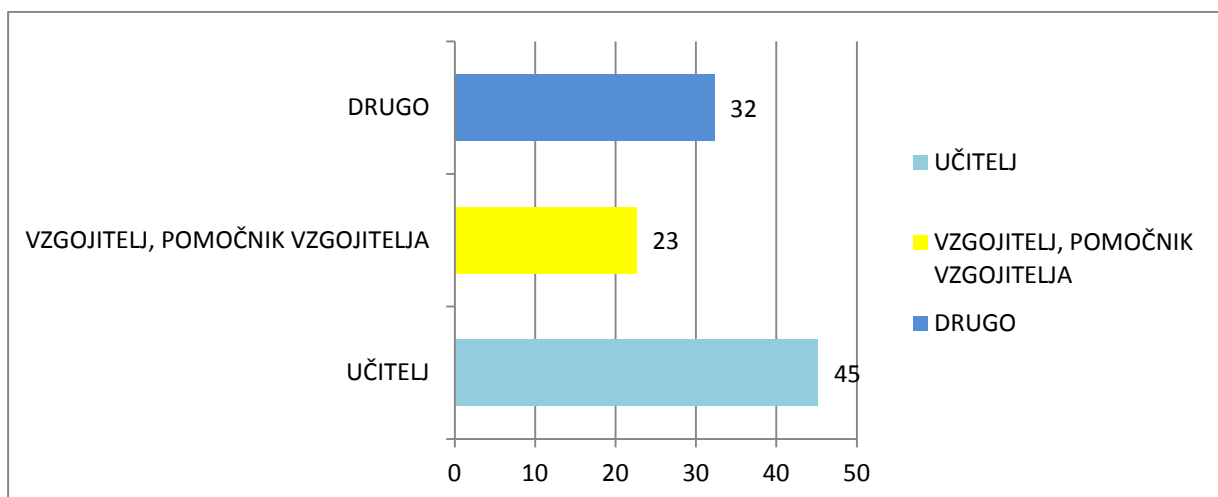
Največ anketirancev (8 ali 26 %) ima od 11 do 15 let delovne dobe. Prav toliko jih je takih z do dve leti delovne dobe. 6 anketirancev ali 19 % ima nad 25 let delovne dobe. 3 anketiranci ali 10 % ima od 16 do 20 let delovne dobe. Prav toliko jih je takih z od 6 do 10 let delovne dobe. 2 anketiranca (6 %) imata od 3 do 5 let delovne dobe, 1 (3 %) pa ima od 21 do 25 let delovne dobe na Osnovni šoli Veliki Gaber (Slika 4).

Slika 4: Delež anketirancev glede na delovno dobo



Med anketiranci je bilo največ učiteljev (14 oz. 45 %), vzgojiteljev in pomočnikov vzgojiteljev je 7 oz. 23 %. 10 oz. 32 % zaposlenih opravlja drugo delo (kuharica, čistilka, administrativna dela, hišnik). Delež anketirancev glede na delovno mesto prikazuje Slika 5.

Slika 5: Delež anketirancev glede na delovno mesto

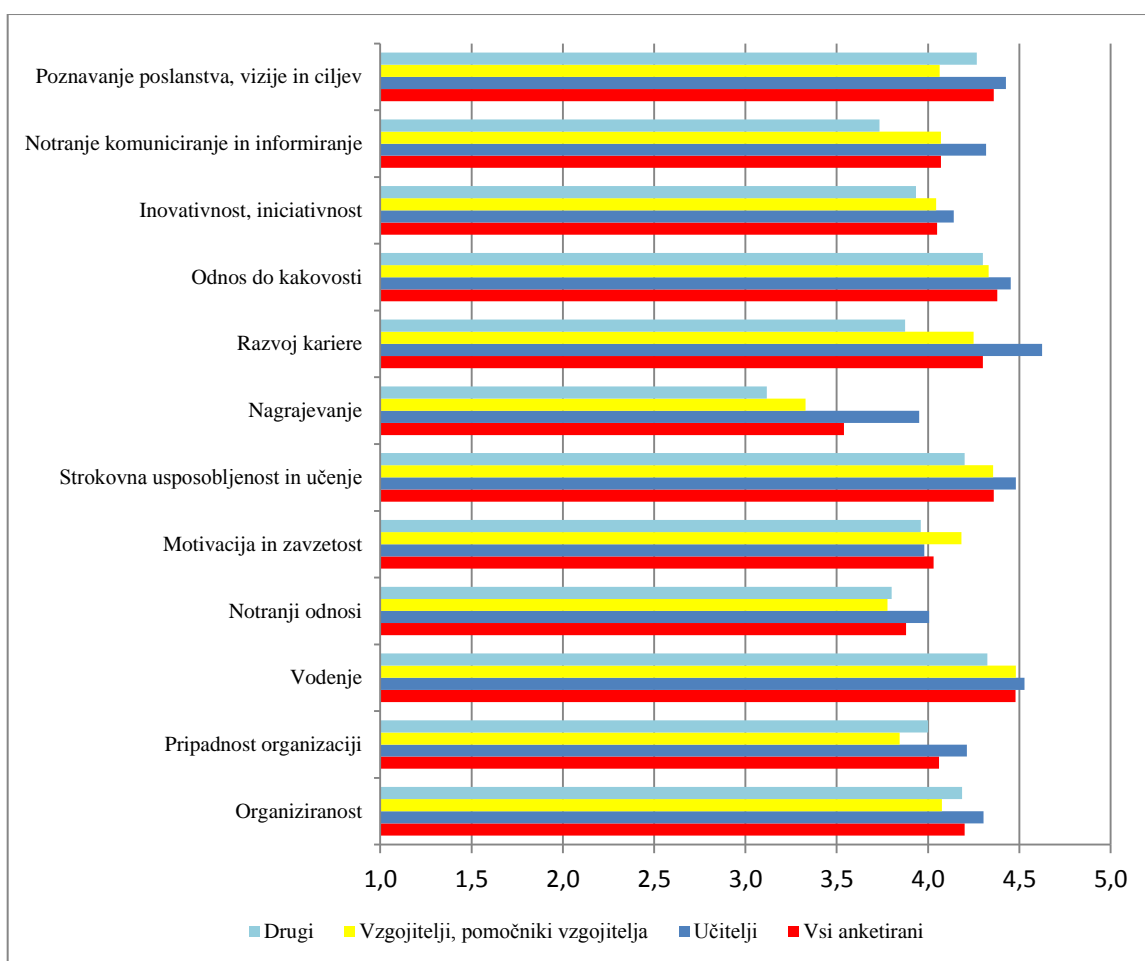


### 3.2.2 Analiza dimenzij organizacijske klime

Rezultati raziskave organizacijske klime na Osnovni šoli Veliki Gaber so prikazani v Sliki 6. Ta prikazuje povprečne vrednosti posameznih dimenzij organizacijske klime, ki se nanašajo na vse anketirance, prikazane pa so tudi povprečne ocene, ki se nanašajo na posamezne skupine zaposlenih, razvrščenih glede na posamezna delovna mesta. Če

komentiram najprej skupne rezultate analize, ugotavljam, da so zaposleni v povprečju najboljše ocenili dimenzijo vodenje. Povprečna ocena je zelo visoka in znaša 4,48. Sledijo dimenzije odnos do kakovosti (4,38), strokovna usposobljenost in učenje (4,36), poznavanje poslanstva, vizije in ciljev (4,36), razvoj kariere (4,3), organiziranost (4,2), notranje komuniciranje in informiranje (4,07), pripadnost organizaciji (4,06), inovativnost, iniciativnost (4,05) ter motivacija in zavzetost (4,03). Najslabše pa so zaposleni ocenili dimenziji notranji odnosi (3,88) in nagrajevanje (3,54).

*Slika 6: Povprečne vrednosti posameznih dimenzij organizacijske klime in njihove razlike glede na delovno mesto*



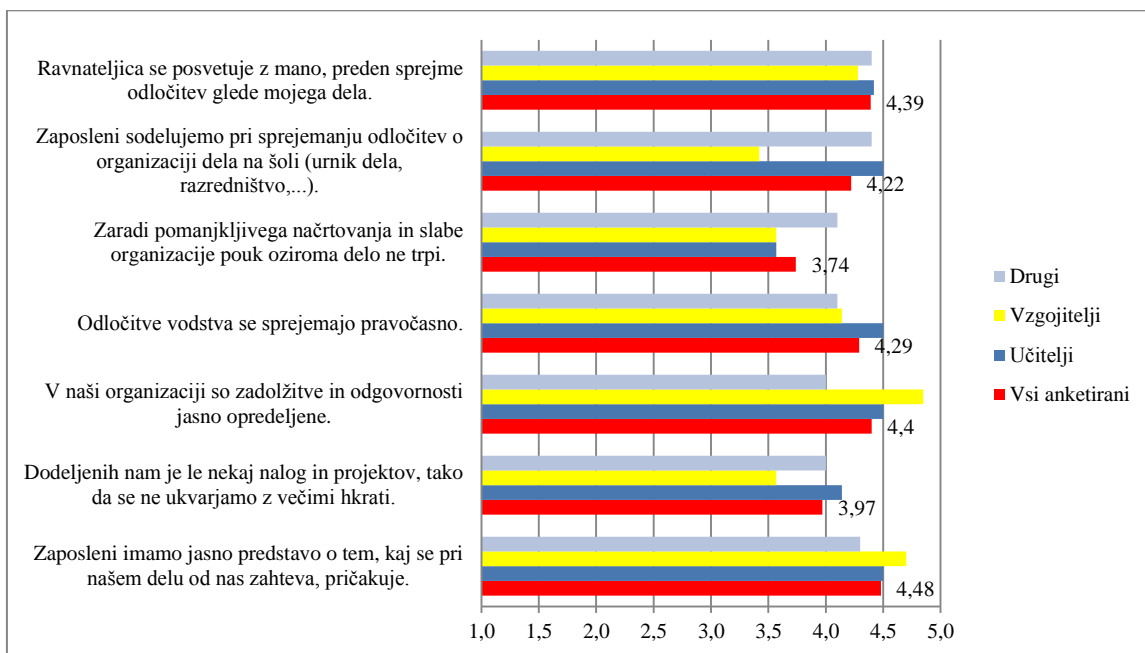
Primerjava rezultatov med posameznimi skupinami zaposlenih pokaže (glej Sliko 6), da so organizacijsko klimo na šoli najboljše ocenili učitelji, saj so vse dimenzije razen dimenzijo motivacija in zavzetost ocenili bolje kot vzgojitelji, njihovi pomočniki in ostali zaposleni. Večino dimenzij organizacijske klime pa so najslabše ocenili zaposleni, ki so glede na delovno mesto razvrščeni v skupino Drugi. Največje razlike med skupinami je opaziti pri dimenzijah razvoj kariere, nagrajevanje ter notranje komuniciranje in informiranje. Najbolje jih ocenjujejo učitelji, nekaj slabše vzgojitelji in pomočniki, najslabše pa drugi

zaposleni. V nadaljevanju sledi prikaz povprečnih ocen dimenzij organizacijske klime po posameznih trditvah in skupinah zaposlenih.

### 3.2.2.1 Organiziranost

Dimenzija organiziranost je dokaj dobro ocenjena dimenzija (povprečna ocena 4,2). Iz Slike 7 je razvidno, da imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pri delu pričakuje in zahteva (4,48), zadolžitve in odgovornosti pa so jasno opredeljene (4,4). Pri delitvi zaposlenih glede na delovno mesto zaposleni pri določenih trditvah niso imeli enakih odgovorov. Vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev so trditev o zadolžitvah in odgovornosti ocenili izredno dobro (4,85), učitelji so jo ocenili s 4,5, drugi zaposleni pa slabše (4). Zaposleni se strinjajo, da se ravnateljica posvetuje z njimi, preden sprejme odločitev glede njihovega dela (4,39). Trditev, da se odločitve vodstva sprejemajo pravočasno, so anketiranci ocenili z oceno 4,29, trditev, da zaposleni sodelujejo pri sprejemanju odločitev o organizaciji dela, pa z oceno 4,22. To trditev so učitelji ocenili z oceno 4,5, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev z oceno 3,42, ostali zaposleni pa s 4,4. Najslabše sta bili ocenjeni trditvi, da jim je dodeljeno le nekaj projektov, tako da se ne ukvarjajo z več projekti hkrati (3,97), in trditev, da zaradi pomanjkljivega načrtovanja in slabe organizacije pouk ne trpi (3,74). To trditev so učitelji in vzgojitelji ter pomočniki vzgojiteljev ocenili z oceno 3,57, ostali zaposleni pa z oceno 4,1.

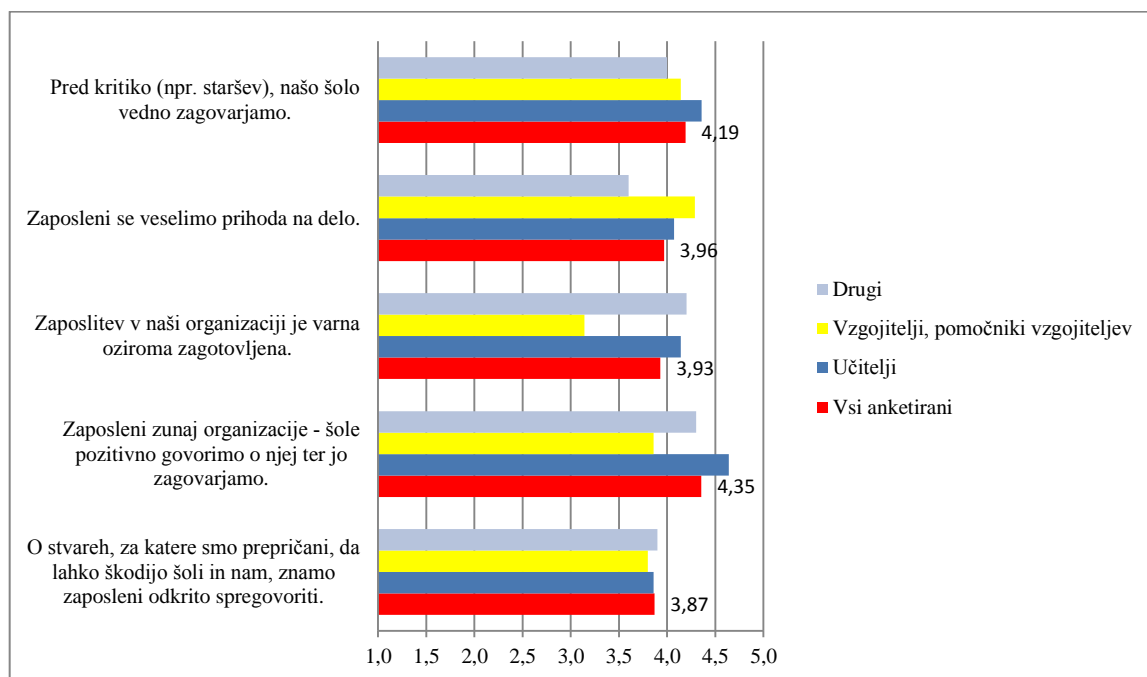
Slika 7: Povprečne vrednosti dimenzije organiziranost in njihove razlike glede na delovno mesto



### 3.2.2.2 Pripadnost organizaciji

Iz Slike 8 je razvidno, da se zaposleni v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo, da zunaj šole pozitivno govorijo o njej ter jo zagovarjajo (povprečna ocena 4,35). Z nekoliko nižjo povprečno oceno, pa vendar še vedno visoko, so anketiranci ocenili trditev, da pred kritiko staršev šolo vedno zagovarjajo (4,19). Med nekoliko slabše ocenjenimi trditvami so, da se zaposleni veselijo prihoda na delo (3,96), da je zaposlitev v šoli varna in zagotovljena (3,93) in da o stvareh, za katere so prepričani, da škodijo njim in šoli, odkrito spregovorijo (3,87). Pri delitvi zaposlenih glede na delovno mesto pa so pri večini trditev odgovarjali dokaj podobno. Najbolj opazne razlike so pri trditvi, da se zaposleni veselijo prihoda na delo. To trditev so učitelji ocenili s povprečno oceno 4,07, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev s 4,286, ostali zaposleni pa s 3,6. Odstopanja so tudi pri trditvi, da je zaposlitev v organizaciji varna in zagotovljena. Učitelji so trditev ocenili s povprečno oceno 4,14, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev s 3,14, ostali zaposleni pa s 4,2. Trditev, da zaposleni zunaj šole govorijo o njej pozitivno ter jo zagovarjajo, so daleč najboljše ocenili učitelji (4,64), ostali zaposleni z oceno 4,3, vzgojitelji in pomočniki pa s 3,86.

Slika 8: Povprečne vrednosti dimenzije pripadnost organizaciji in njihove razlike glede na delovno mesto

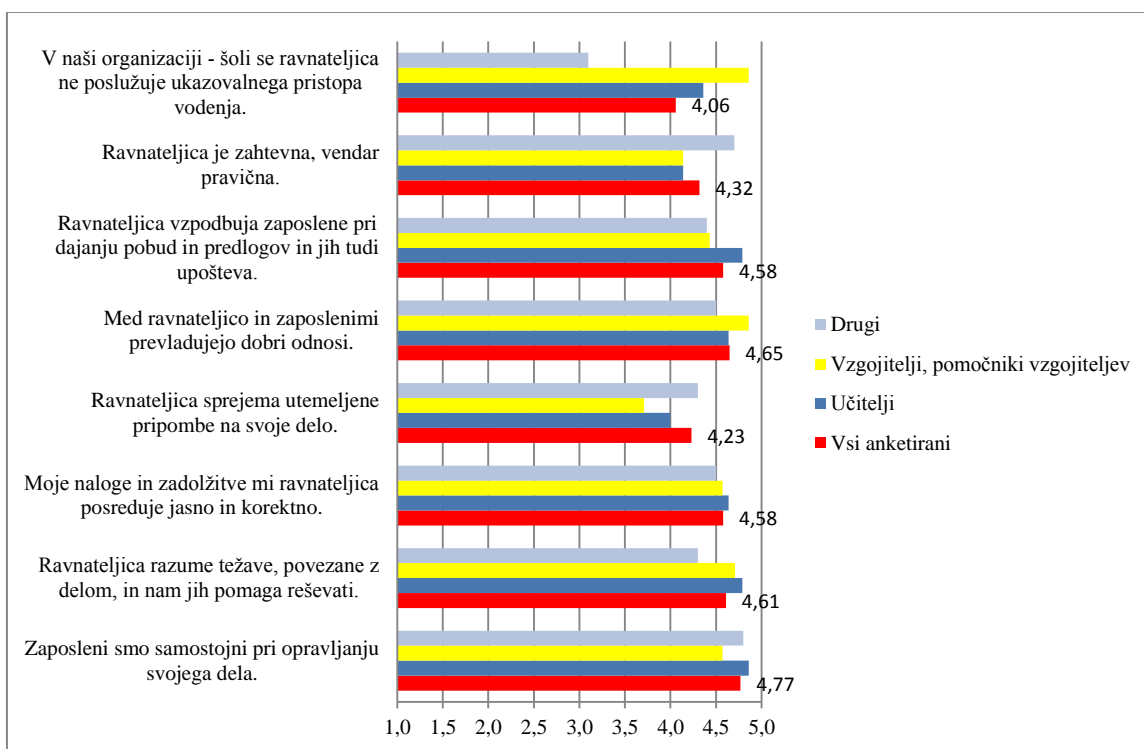


### 3.2.2.3 Vodenje

Iz Slike 9 je razvidno, da je vodenje najboljše ocenjena dimenzija. Vse trditve so ocenjene s povprečno oceno nad 4, kar pomeni, da so zaposleni trditve ocenili z oceno 4 ali 5. Najbolje je bila ocenjena trditev, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela

(povprečna ocena 4,77). Najslabše je bila ocenjena trditev, da se v šoli ravnateljica ne poslužuje ukazovalnega pristopa vodenja (4,06). Zelo dobro so bile ocenjene tudi trditve, da ravnateljica razume težave in jih pomaga reševati (4,61), da med ravnateljico in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi (4,65), da so naloge in zadolžitve, ki jih poda, jasne in korektne (4,58) in da spodbuja zaposlene pri dajanju pobud in predlogov ter jih tudi upošteva (4,58). Pri razdelitvi anketirancev glede na delovno mesto je do največjih odstopanj prišlo pri trditvi, da se v šoli ravnateljica ne poslužuje ukazovalnega načina vodenja. Učitelji so trditev ocenili s povprečno oceno 4,36, vzgojitelji in pomočniki s 4,86, ostali zaposleni pa s 3,1. Trditev, da je ravnateljica zahtevna, a pravična, so učitelji ocenili s povprečno oceno 4,14, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev prav tako s 4,14, ostali zaposleni pa s 4,7. Najbolje ocenjeno trditev, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela, so učitelji ocenili s 4,86, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev s 4,57, ostali zaposleni pa s 4,8.

*Slika 9: Povprečne vrednosti dimenzije vodenje in njihove razlike glede na delovno mesto*

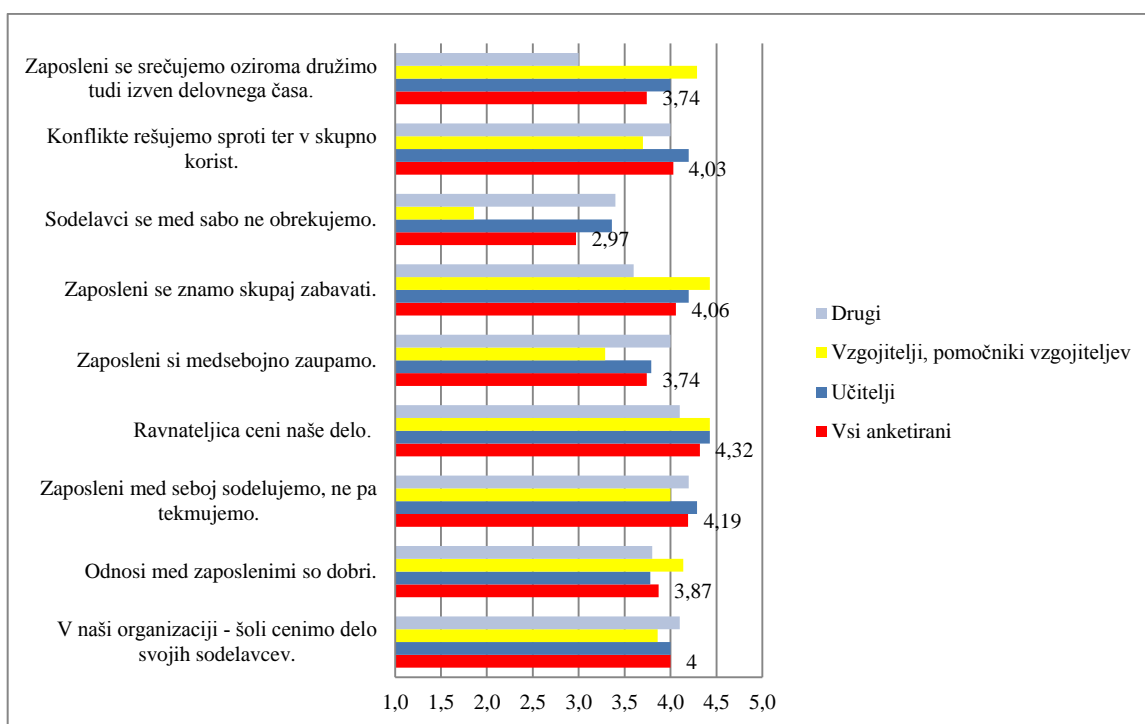


### 3.2.2.4 Notranji odnosi

Iz Slike 10 je razvidno, da je najboljše ocenjena trditev, da ravnateljica ceni njihovo delo (povprečna ocena 4,32), najslabše pa je ocenjena trditev, da se sodelavci med sabo ne obrekujejo (2,97). Glede na povprečje so nekaj slabše ocenjene še trditve, da se zaposleni srečujejo in družijo izven delovnega časa (3,74), da si zaposleni med seboj zaupajo (3,74) in da so odnosi med zaposlenimi dobri (3,87). Med boljše ocenjenimi je trditev, da

zaposleni med seboj sodelujejo, ne pa tekmujejo (4,19). Pri razdelitvi anketirancev glede na delovno mesto so najslabše ocenjeno trditev, da se sodelavci med seboj ne obrekujejo, učitelji ocenili s povprečno oceno 3,36, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev s 1,86, ostali zaposleni pa s 3,4. Odstopanja med različnimi delovnimi mesti so tudi pri trditvi, da se zaposleni srečujejo in družijo izven delovnega časa. Učitelji so to trditev ocenili s povprečno oceno 4, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev s 4,29, ostali zaposleni pa s 3.

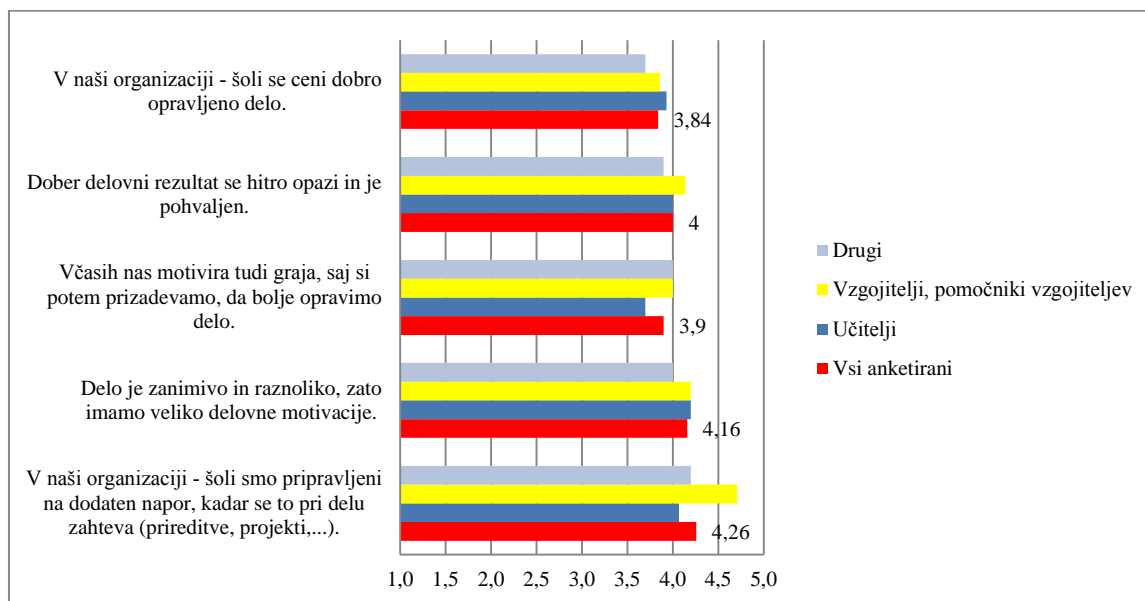
*Slika 10: Povprečne vrednosti dimenzije notranji odnosi in njihove razlike glede na delovno mesto*



### 3.2.2.5 Motivacija in zavzetost

Iz Slike 11 je razvidno, da je najbolje ocenjena trditev, da so v šoli pripravljeni na dodaten napor, kadar se to od njih zahteva (povprečna ocena 4,26). Najslabše ocenjena trditev je, da se v šoli ceni dobro opravljeno delo (3,84). Dobro ocenjeni sta bili še trditvi, da je delo zanimivo in raznoliko, da imajo zaposleni veliko delovne motivacije (4,16) ter da se dober delovni rezultat hitro opazi in je pohvaljen (4). Pri razdelitvi glede na delovno mesto večjih odstopanj pri trditvah med anketiranci ni. Trditev, da so v šoli zaposleni pripravljeni na dodaten napor, kadar se to od njih zahteva, so učitelji ocenili s povprečno oceno 4,07, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev s 4,71 in ostali zaposleni s 4,2. Najslabše ocenjeno trditev, da se v šoli ceni dobro opravljeno delo, so učitelji ocenili z oceno 3,93, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev s 3,86, ostali zaposleni pa s 3,7.

*Slika 11: Povprečne vrednosti dimenzije motivacija in zavzetost in njihove razlike glede na delovno mesto*

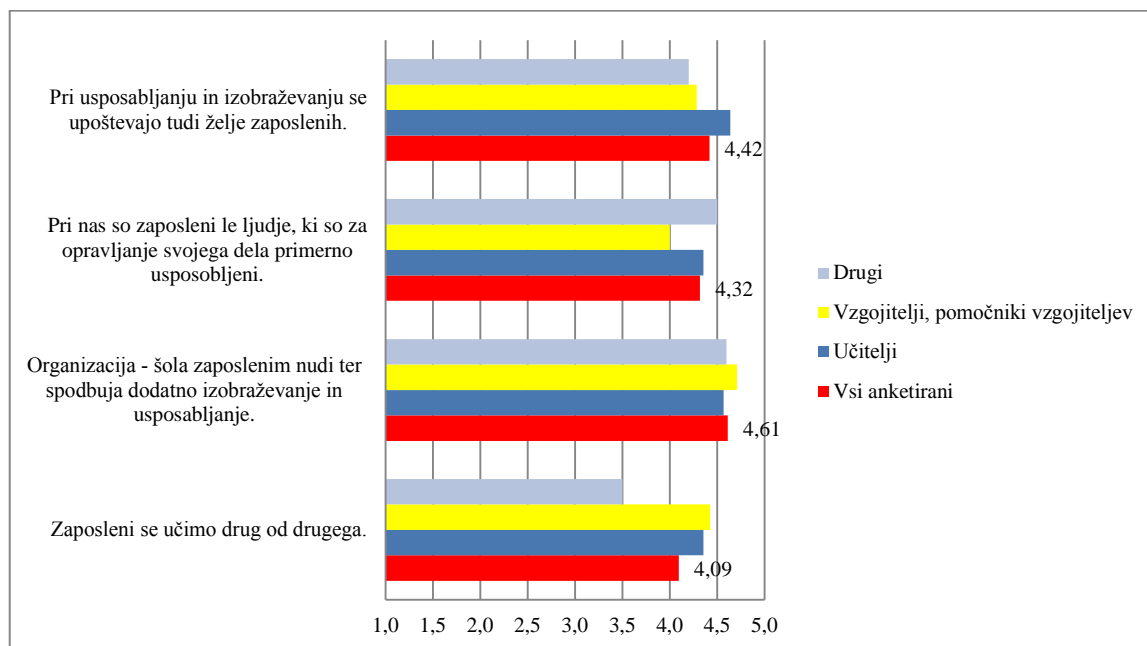


### 3.2.2.6 Strokovna usposobljenost in učenje

Iz Slike 12 lahko vidimo, da je najboljše ocenjena trditev, da šola zaposlenim nudi dodatno izobraževanje in usposabljanje ter ga tudi spodbuja (povprečna ocena 4,61). Najslabše ocenjena trditev je bila, da se zaposleni učijo drug od drugega (4,09). Trditev, da se pri usposabljanju upoštevajo želje zaposlenih, je bila ocenjena z oceno 4,42, trditev, da so v šoli zaposleni le ljudje, ki so za opravljanje dela primerno usposobljeni, pa s 4,32. Pri razdelitvi glede na delovno mesto lahko vidimo, da je največ odstopanj pri trditvi, da se zaposleni učijo drug od drugega. Učitelji so to trditev ocenili s povprečno oceno 4,35, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev s 4,42, ostali zaposleni pa s 3,5. Najmanj odstopanj je pri trditvi, da šola zaposlenim nudi izobraževanje in usposabljanje ter ga spodbuja. Učitelji so trditev ocenili s 4,57, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev s 4,71, ostali zaposleni pa s 4,6.



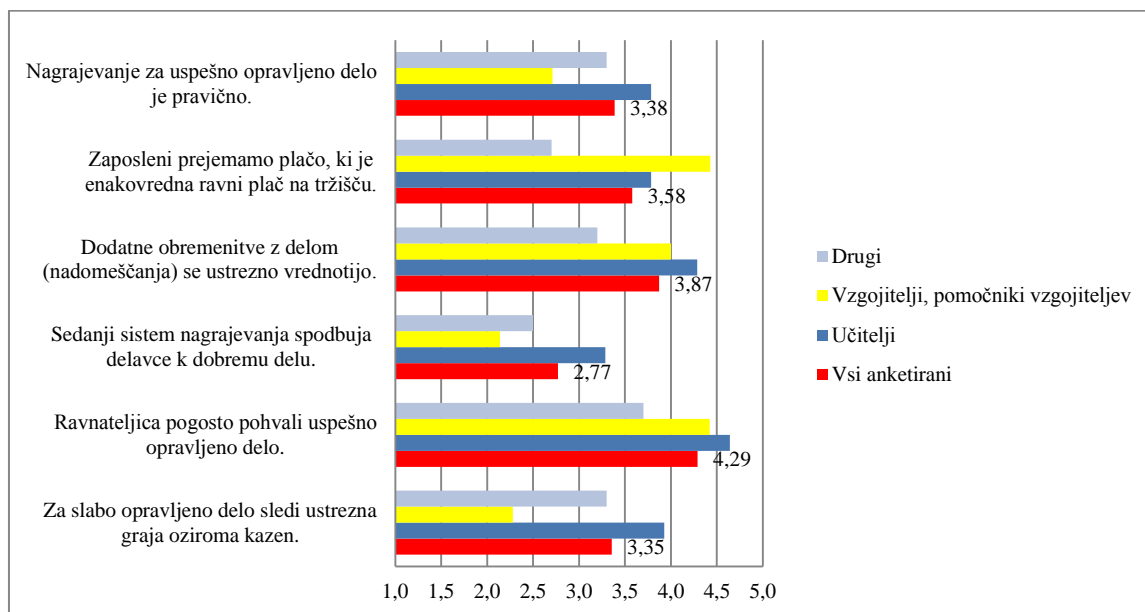
Slika 12: Povprečne vrednosti dimenzije strokovna usposobljenost in učenje in njihove razlike glede na delovno mesto



### 3.2.2.7 Nagrajevanje

Iz Slike 13 je razvidno, da je najbolje ocenjena trditev, da ravnateljica zaposlene pogosto pohvali za uspešno opravljeno delo (povprečna ocena 4,29). Najslabše je ocenjena trditev, da sedanji sistem nagrajevanja spodbuja delavce k dobremu delu (2,77). Trditev, da je nagrajevanje za uspešno opravljeno delo pravično, je ocenjena s 3,38, trditev, da zaposleni prejemajo plačo, ki je enakovredna plači na tržišču, z oceno 3,58, trditev, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen, pa s 3,35. Pri razdelitvi anketirancev glede na delovno mesto so razlike opazne pri vseh trditvah. Najslabše ocenjeno trditev, da sedanji sistem nagrajevanja spodbuja delavce k dobremu delu, so učitelji ocenili s povprečno oceno 3,28, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev z 2,14, ostali zaposleni pa z 2,5. Najboljše ocenjeno trditev, da ravnateljica pogosto pohvali uspešno opravljeno delo, so učitelji ocenili z oceno 4,64, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev s 4,42, ostali zaposleni pa s 3,7. Trditev, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen, so učitelji ocenili z oceno 3,92, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev z 2,28, ostali zaposleni pa s 3,3. Trditev, da je nagrajevanje za uspešno delo pravično, so učitelji ocenili s 3,78, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev z 2,71, ostali zaposleni pa s 3,3. Trditev, da zaposleni prejemajo plačo enakovredno ravni plač na tržišču, so učitelji ocenili s 3,78, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev s 4,42, ostali zaposleni pa z 2,7.

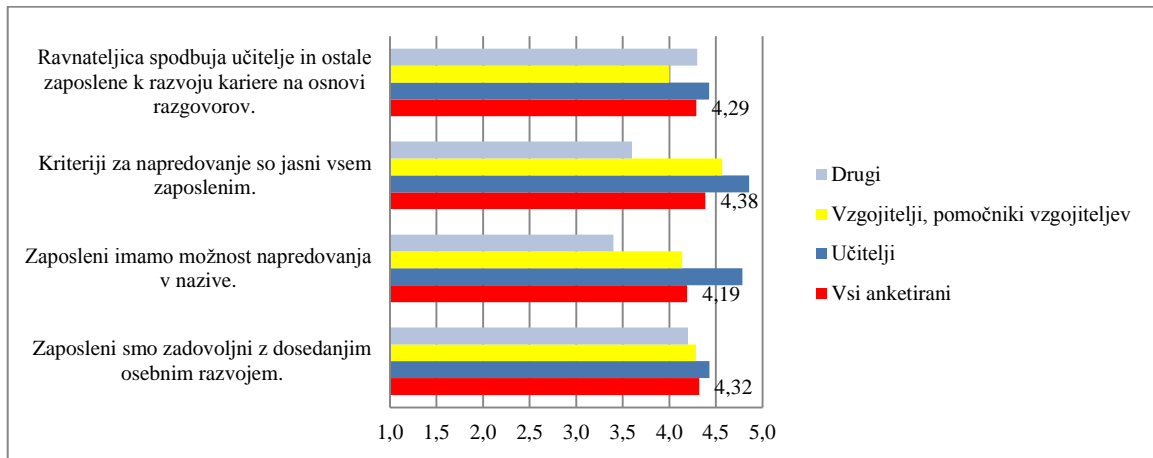
Slika 13: Povprečne vrednosti dimenzije nagrajevanje in njihove razlike glede na delovno mesto



### 3.2.2.8 Razvoj kariere

Iz Slike 14 je razvidno, da so vse trditve ocenjene s približno enako povprečno oceno. Najslabše ocenjena trditev je, da imajo zaposleni možnost napredovanja v nazive (povprečna ocena 4,19). Najbolje pa je ocenjena trditev, da so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim (4,38). Trditev, da ravnateljica spodbuja zaposlene k razvoju kariere na osnovi razgovorov, je bila ocenjena z oceno 4,29, trditev, da so zaposleni zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem, pa z oceno 4,32. Pri razdelitvi zaposlenih glede na delovno mesto je največje odstopanje mogoče opaziti pri trditvi, da so kriteriji za napredovanje jasni vsem zaposlenim. Učitelji so trditev ocenili s povprečno oceno 4,85, vzgojitelji in pomočniki s 4,57, ostali zaposleni pa s 3,6. Trditev, da imajo zaposleni možnost napredovanja v nazive, so učitelji ocenili s 4,78, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev s 4,14, ostali zaposleni pa s 3,4.

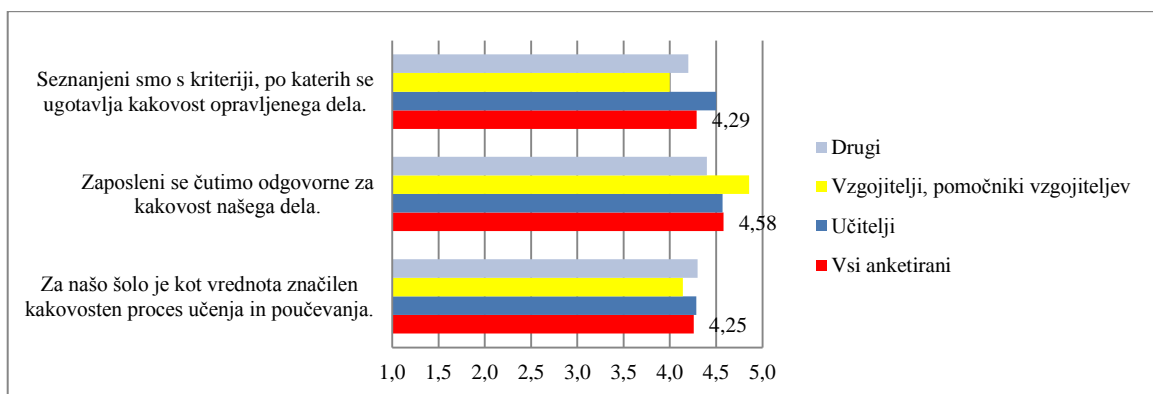
Slika 14: Povprečne vrednosti dimenzije razvoj kariere in njihove razlike glede na delovno mesto



### 3.2.2.9 Odnos do kakovosti

Iz Slike 15 lahko vidimo, da je dimenzija odnos do kakovosti prav tako dobro ocenjena. Vse povprečne ocene so nad 4. Najbolje je ocenjena trditev, da se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost svojega dela (povprečna ocena 4,58). Najslabše je bila ocenjena trditev, da je za šolo kot vrednota značilen kakovosten proces učenja in poučevanja (4,25). Trditev, da so zaposleni seznanjeni s kriteriji, po katerih se ugotavlja kakovost opravljenega dela, so ocenili z oceno 4,29. Pri razdelitvi zaposlenih glede na delovno mesto večjih odstopanj ni videti. Najbolje ocenjeno trditev, da se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost svojega dela, so učitelji ocenili z oceno 4,57, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev s 4,85, ostali zaposleni pa s 4,4. Najslabše ocenjeno trditev, da je za šolo kot vrednota značilen kakovosten proces učenja in poučevanja, so učitelji ocenili s 4,28, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev s 4,14, ostali zaposleni pa s 4,3.

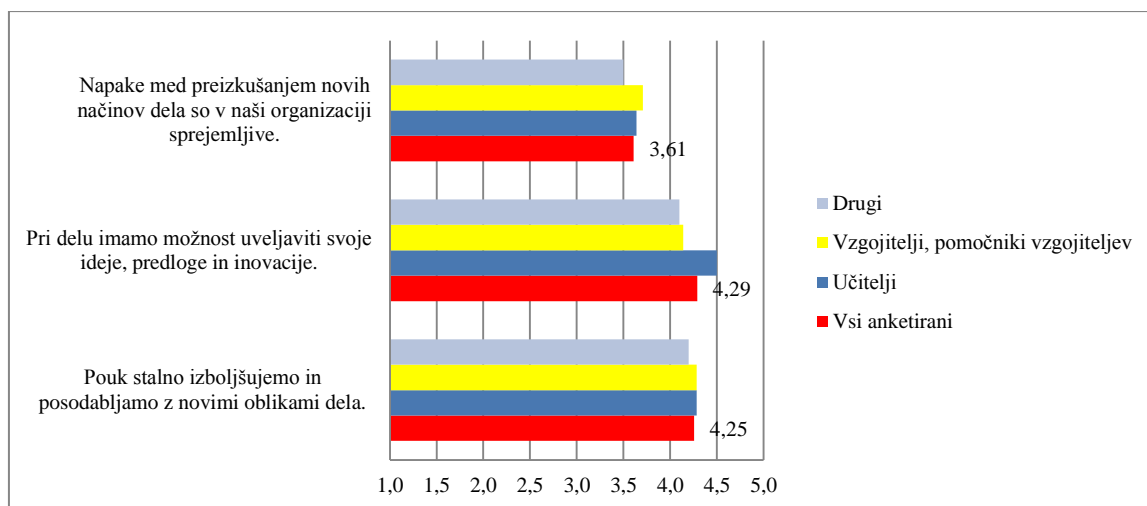
Slika 15: Povprečne vrednosti dimenzije odnos do kakovosti in njihove razlike glede na delovno mesto



### 3.2.2.10 Inovativnost, iniciativnost

Iz Slike 16, ki prikazuje povprečne ocene trditev dimenzije inovativnost, iniciativnost, je razvidno, da je najbolje ocenjena trditev, da imajo zaposleni pri delu možnost uveljaviti svoje ideje, predloge in inovacije (povprečna ocena 4,29). Najslabše ocenjena je bila trditev, da so napake med preizkušanjem novih načinov dela v šoli sprejemljive (3,61). Trditev, da pouk stalno izboljšujejo in posodablajo z novimi oblikami dela, je bila ocenjena s 4,25. Pri razdelitvi zaposlenih glede na delovno mesto večjih odstopanj glede na delovno mesto ni opaziti. Najbolje ocenjeno trditev, da imajo zaposleni pri delu možnost uveljaviti svoje ideje, predloge in inovacije, so učitelji ocenili s 4,5, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev s 4,14, ostali zaposleni pa s 4,1. Najslabše ocenjeno trditev, da so napake med preizkušanjem novih načinov dela v šoli sprejemljive, so učitelji ocenili z oceno 3,64, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev s 3,71, ostali zaposleni s 3,5.

*Slika 16: Povprečne vrednosti dimenzije inovativnost in iniciativnost in njihove razlike glede na delovno mesto*

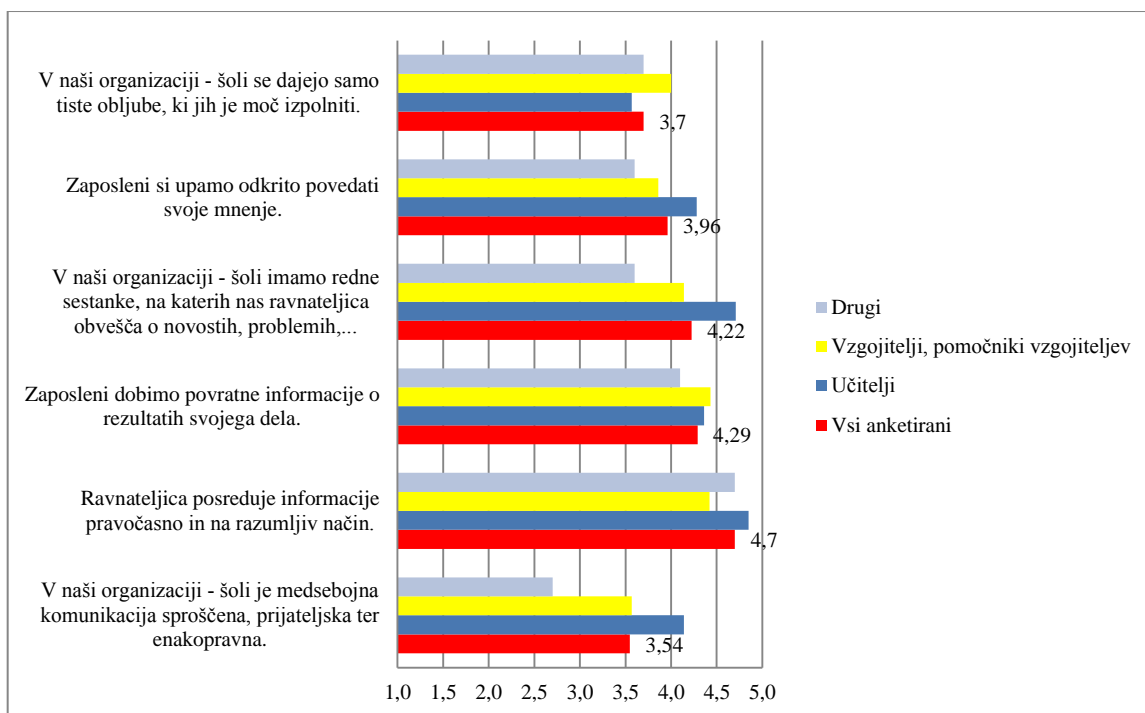


### 3.2.2.11 Notranje komuniciranje in informiranje

Glede ocen dimenzije notranje komuniciranje in informiranje je iz Slike 17 razvidno, da je najbolje ocenjena trditev, da ravnateljica posreduje informacije pravočasno in na razumljiv način (povprečna ocena 4,7). Najslabše ocenjena trditev, da je v šoli medsebojna komunikacija prijateljska, sproščena in enakopravna, pa je bila ocenjena s 3,54. Med dobro ocenjenimi trditvami so še, da zaposleni dobijo povratne informacije o rezultatih svojega dela (4,29) in da imajo v šoli redne sestanke, na katerih jih ravnateljica obvešča o novostih (4,22). Nekoliko slabše sta bili ocenjeni trditvi, da si zaposleni odkrito upajo povedati svoje mnenje (3,96) in da se v šoli dajejo samo tiste obljube, ki jih je mogoče izpolniti (3,7). Pri delitvi zaposlenih glede na delovno mesto je opaziti kar nekaj razlik. Največje

razlike so pri trditvi, ki je najslabše ocenjena. Trditev, da je v šoli medsebojna komunikacija sproščena, prijateljska in enakopravna so učitelji ocenili s povprečno oceno 4,14, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev s 3,57, ostali zaposleni pa z 2,7. Trditev, da ravnateljica posreduje informacije pravočasno in na razumljiv način, so učitelji ocenili s 4,85, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev s 4,42, ostali zaposleni pa s 4,7. Trditev, da imajo v šoli redne sestanke, kjer jih ravnateljica obvešča o novostih, so učitelji ocenili s 4,71, vzgojitelji in pomočniki s 4,14, ostali zaposleni pa s 3,6.

*Slika 17: Povprečne vrednosti dimenzije notranje komuniciranje in informiranje in njihove razlike glede na delovno mesto*

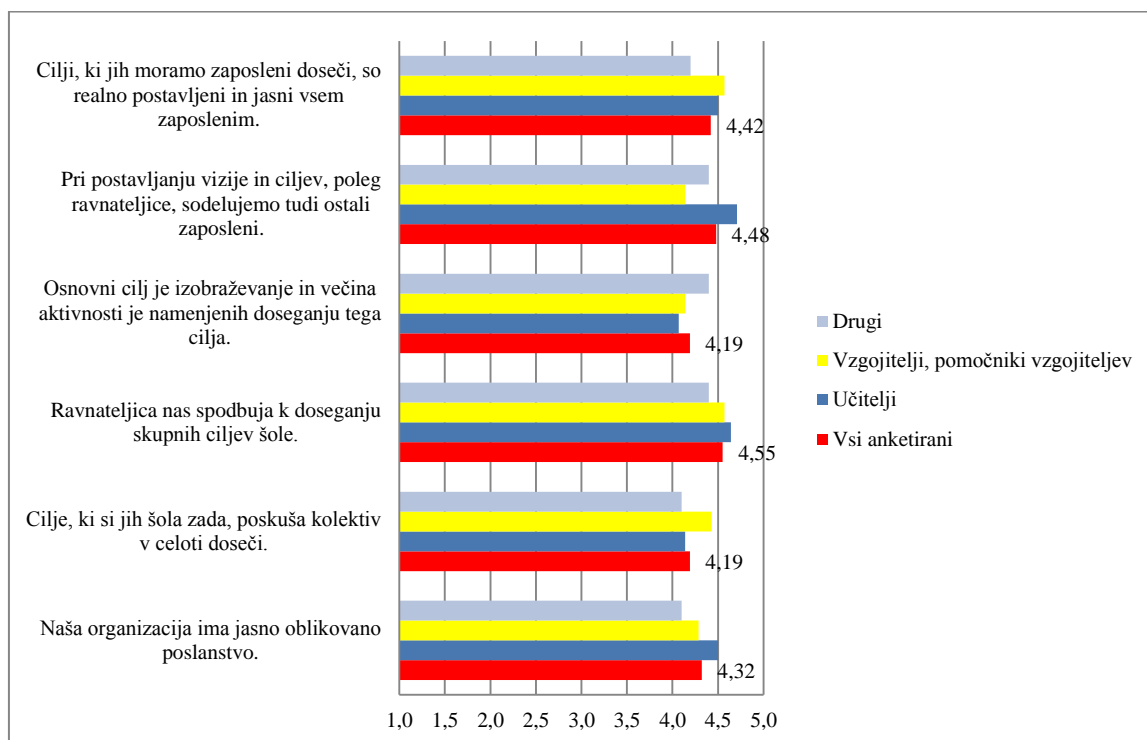


### 3.2.2.12 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Iz Slike 18 je razvidno, da je dimenzija poznavanja poslanstva, vizije in ciljev zelo dobro ocenjena. Povprečne ocene trditev so vse nad 4. Najbolje je ocenjena trditev, da ravnateljica zaposlene spodbuja k doseganju skupnih ciljev šole (povprečna ocena 4,55). Najslabše sta bili ocenjeni trditvi, da je osnovni cilj izobraževanje in da je večina aktivnosti usmerjena k temu cilju (4,19) ter da cilje, ki si jih šola zada, poskuša kolektiv v celoti doseči (4,19). Zelo dobro so ocenjene tudi trditve, da ima šola jasno oblikovano poslanstvo (4,32), da pri postavljanju ciljev in vizije poleg ravnateljice sodelujejo tudi zaposleni (4,48) in da so cilji, ki jih morajo zaposleni doseči, realno postavljeni in jasni vsem zaposlenim (4,42). Pri razdelitvi zaposlenih glede na delovno mesto večjih odstopanj ni bilo opaziti. Trditev, da ravnateljica zaposlene spodbuja k doseganju skupnih ciljev, so učitelji ocenili z oceno 4,64, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev s 4,57, ostali zaposleni pa s 4,4. Trditev,

da ima šola jasno oblikovano poslanstvo, so učitelji ocenili s 4,5, vzgojitelji in pomočniki s 4,28, ostali zaposleni pa s 4,1. Trditev, da cilje, ki si jih šola zada, poskuša kolektiv v celoti doseči, so učitelji ocenili s 4,14, vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev s 4,43, ostali zaposleni pa s 4,1.

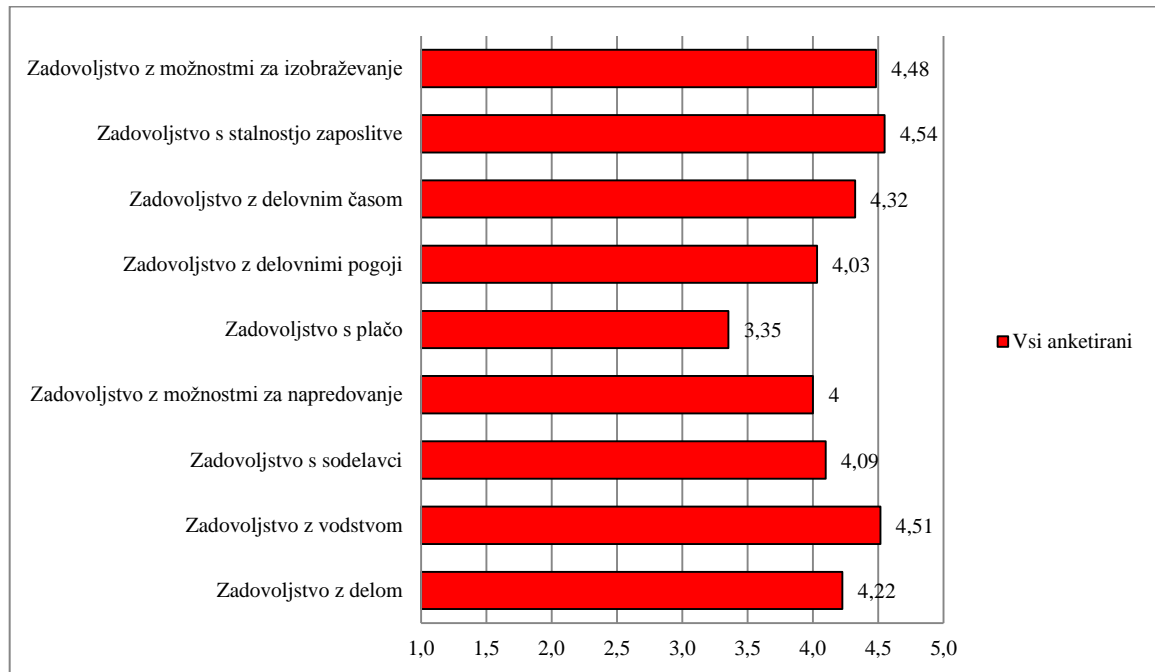
*Slika 18: Povprečne vrednosti dimenzije poznavanje poslanstva, vizije in ciljev in njihove razlike glede na delovno mesto*



### 3.2.2.13 Zadovoljstvo pri delu

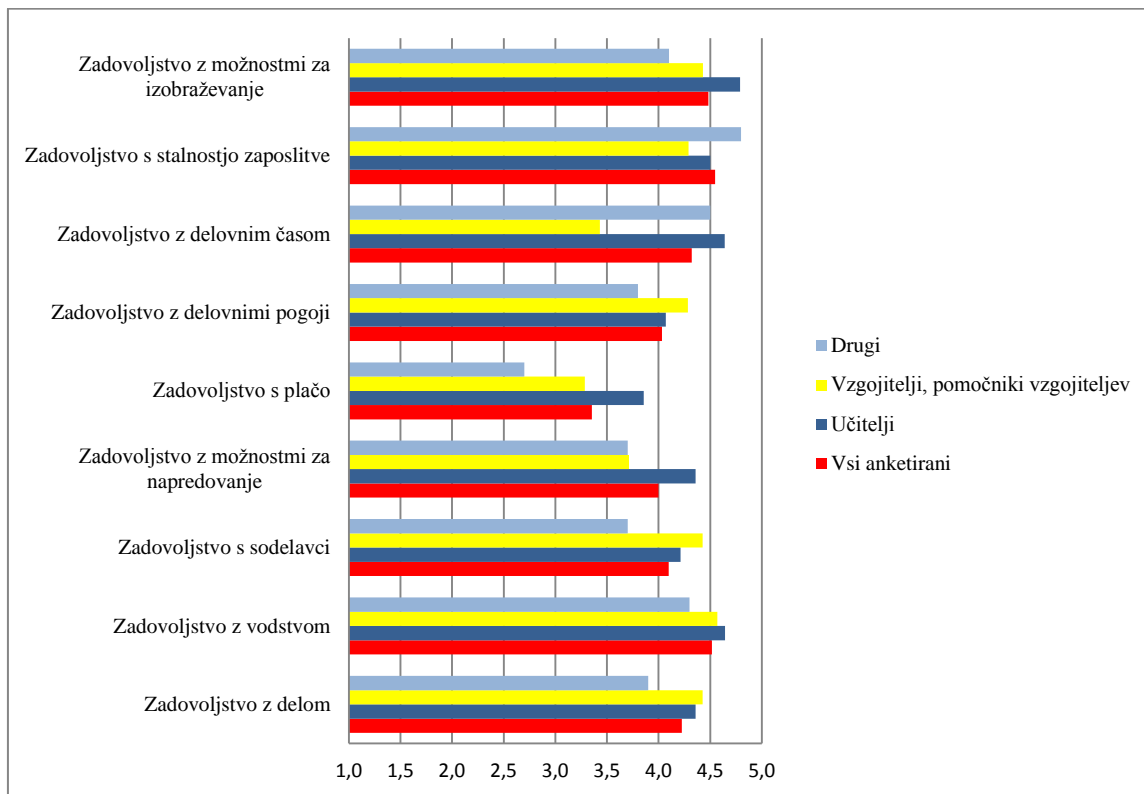
Iz Slike 19 je razvidno, da je zadovoljstvo zaposlenih visoko. Največje zadovoljstvo jim prinaša stalnost zaposlitve (4,54). Veliko zadovoljstvo je tudi z vodstvom (4,51), z možnostmi za izobraževanje (4,48), z delovnim časom (4,32) in z delom (4,22). Zaposleni so tudi zadovoljni s sodelavci (4,09), z delovnimi pogoji (4,03) in z možnostmi za napredovanje (4). Največje nezadovoljstvo pa predstavlja plača (3,35), vendar kljub temu ni tako slabo ocenjena.

Slika 19: Povprečne vrednosti dimenzije zadovoljstvo pri delu



Primerjava rezultatov med posameznimi skupinami zaposlenih pokaže (glej Sliko 20), da so največ dimenzij zadovoljstva pri delu najboljše ocenili učitelji. Ostale so najboljše ocenili vzgojitelji in njihovi pomočniki, le eno pa drugi zaposleni. Največje razlike med skupinami je opaziti pri dimenzijah zadovoljstvo z delovnim časom, zadovoljstvo s plačo, zadovoljstvo s sodelavci in zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje. Pri dimenziji zadovoljstvo s plačo gre za drastično razliko med skupino Drugi (povprečna ocena 2,7) in skupino Učitelji (3,85). Zelo opazna razlika pa je tudi pri dimenziji zadovoljstvo z delovnim časom. Tu je bila povprečna ocena v skupini Drugi 4,5, v skupini Učitelji 4,64 in v skupini Vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev 3,43.

Slika 20: Povprečne vrednosti dimenzije zadovoljstvo pri delu glede na delovno mesto



## 4 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

### 4.1 Ugotovitve

Iz raziskave sem ugotovila, da je organizacijska klima na Osnovni šoli Veliki Gaber dobra in spodbudna. Na splošno ocenjujem, da so zaposleni zadovoljni z organizacijsko klimo. Zaposleni so v povprečju najboljše ocenili dimenzijo vodenje (povprečna ocena 4,48). Znotraj te dimenzije je bila najboljše ocenjena trditev, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela (povprečna ocena 4,77). Zelo dobro sta bili ocenjeni tudi trditvi, da ravnateljica razume težave in jih pomaga reševati (4,61) in da med ravnateljico in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi (4,65). Te tri trditve so tudi sicer med najboljše ocenjenimi trditvami izmed vseh dimenzij. Poleg treh trditev iz dimenzije notranje komuniciranje in informiranje izstopa tudi ta, da ravnateljica posreduje informacije pravočasno in na razumljiv način (4,7).

Najslabše je bila ocenjena dimenzija nagrajevanje (povprečna ocena 3,54). Znotraj te dimenzije je bila najslabše ocenjena trditev, da sedanji sistem nagrajevanja spodbuja



delavce k dobremu delu (2,77). Poleg te sta bili med najslabše ocenjenimi tudi trditev, da je nagrajevanje za uspešno opravljeno delo pravično (3,38), in trditev, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen (3,35). Te tri trditve so najslabše ocenjene trditve izmed vseh dimenzij, poleg pa lahko iz dimenzije notranjih odnosov dodam še trditev, da se sodelavci med seboj ne obrekujejo (2,97).

Iz ostalih ocen je razvidno, da so zaposleni zavzeti za delo in pripravljeni na dodaten napor, kadar se to od njih zahteva. Imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pri delu pričakuje in zahteva. Zaposleni so zelo zadovoljni z vodstvom, z možnostmi za izobraževanje in čutijo pripadnost šoli. Zunaj šole pozitivno govorijo o njej ter jo zagovarjajo. Samostojni so pri opravljanju svojega dela. Med ravnateljico in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi. Zaposleni so tudi zadovoljni s stalnostjo zaposlitve in delovnim časom. V nadaljevanju sledi komentar raziskovalnih hipotez.

**HIPOTEZA 1:** Organizacijska klima je pozitivna.

Glede na raziskavo lahko rečem, da je organizacijska klima, ki prevladuje v Osnovni šoli Veliki Gaber, dobra, saj je povprečna ocena vseh dimenzij 4,14. Na podlagi podatkov, ki so prikazani v sliki številka 6, lahko hipotezo 1 potrdim. Pri delitvi na delovno mesto je bila pri učiteljih povprečna ocena dimenzij organizacijske klime 4,28, najboljše ocenjena dimenzija je bila razvijanje kariere (4,63), najslabše pa nagrajevanje (3,95). Pri vzgojiteljih in pomočnikih vzgojiteljev je bila povprečna ocena dimenzij organizacijske klime 4,09, najboljše ocenjena dimenzija je bila vodenje (4,48), najslabše pa nagrajevanje (3,33). Pri ostalih zaposlenih je bila povprečna ocena dimenzij organizacijske klime najnižja, in sicer 3,97, najboljše sta bili ocenjeni dimenziji vodenje in odnos do kakovosti (4,3), najslabše pa nagrajevanje (3,12).

**HIPOTEZA 2:** Odnosi med zaposlenimi so dobri.

Dimenzija notranji odnosi je bila med najslabše ocenjenima dimenzijama organizacijske klime (povprečna ocena 3,88). V tej dimenziji je bila najslabše ocenjena trditev, da se sodelavci med sabo ne obrekujejo (2,97). Tukaj so najslabšo oceno podali vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev. Ti so slabo ocenili tudi trditev, da si zaposleni medsebojno zaupajo. Dokaj dobro pa so ocenili trditev, da se srečujejo izven delovnega časa, ki pa so jo slabše ocenili ostali zaposleni. Menim, da so načeloma odnosi v šoli dobri, vendar prihaja do raznih trenj in zamer med zaposlenimi. Veliko je prisotnega obrekovanja in nezaupanja. Na podlagi vseh podatkov, ki so prikazani v slikah 14 in 15, hipoteze ne morem potrditi, zato jo bom ovrгла.

Glede na rezultate analize organizacijske klime v nadaljevanju predstavljam nekaj predlogov, kako izboljšati tiste dimenzije organizacijske klime, ki so bile slabše ocenjene.

## 4.2 Predlogi za izboljšanje

Kot sem že prej omenila, rezultati raziskave kažejo, da je na šoli slabše ocenjena dimenzija organizacijske klime notranji odnosi. Iz rezultatov je razvidno, da med učitelji, vzgojitelji, pomočniki vzgojiteljev ter ostalimi zaposlenimi prihaja velikokrat do trenj. Eden od vzrokov je lahko v tem, da gre pretežno za ženski kolektiv. Ker se konfliktom skoraj ni mogoče izogniti, je pametno, da se pripravimo na njihovo reševanje in se jih poskusimo naučiti reševati. V današnjem času so ljudje veliko bolj sebični, kot so bili včasih. Zelo malo je solidarnosti, vsak večinoma gleda samo nase. Več bi moralo biti medsebojnega spodbujanja in manj kritiziranja. Podpreti je potrebno dober predlog sodelavca in si čim manj "metati polena pod noge". Med zaposlenimi je premalo zaupanja in medsebojne pomoči. Zaposleni se izven delovnega časa ne srečujejo ravno pogosto, kar zagotovo ni dobro za medsebojne odnose. Dobrodošla bi bila neformalna srečanja (*ang. teambuilding*) večkrat letno, ki bi se jih udeležili vsi zaposleni. Pomembno je, da je ravnateljev odnos do vseh zaposlenih enak, da ne prihaja do zamer zaradi privilegiranega položaja nekaterih zaposlenih. Odnosi med sodelavci se vzpostavljajo postopoma. Ravnatelj ima pri tem pomembno vlogo, saj mora znati ustvariti razmere za dobre odnose.

Najslabše ocenjena pa je bila dimenzija nagrajevanje. Ker spada šolstvo pod javno upravo, posebne nagrajevanja ni. Zaposleni so za svoje delo plačani samo s fiksnim delom plače ne glede na njihovo uspešnost. Kar se tiče nagrajevanja, mislim, da bi se na ravni ministrstva v času gospodarske krize težko kaj spremenilo. Morda pa bi uspešnim zaposlenim lahko ponudili različna usposabljanja in seminarje, jim izražali priznanja za prizadevnost, pohvalili njihove dosežke in izvajali motivacijske sestanke.

Zaposleni so najmanj zadovoljni s plačami. Plačni sistem se trenutno zaradi razmer v državi kaj dosti ne bo spremenil. Na ministrstvu so znižali plače in odpravili plačna nesorazmerja. Tukaj sama šola nima kaj dosti vpliva, ker je nezadovoljstvo s plačami praktično nemogoče spremeniti. Vendar ima občutek pravične plače pri zaposlenih velik vpliv na organizacijsko klimo, saj pravična plača povečuje delavčevo zadovoljstvo, vpliva pa tudi na boljše medsebojne odnose, če ni nevoščljivosti zaradi razlik pri plačah.

V svojem diplomskem delu je Damjana Šajne izvedla raziskavo na OŠ Dragomirja Benčiča Brkina Hrpelje, kjer je ugotovila, da bi bilo šolsko klimo potrebno izboljšati predvsem v zbornici in na predmetni stopnji. Učitelji na predmetni stopnji in ravnateljica se zavedajo, da je med njimi več nezadovoljstva kot med učitelji razrednega pouka. Podala je predlog o skupni zbornici. Najslabše ocenjeni sta bili dimenziji medsebojnih odnosov in načina komuniciranja. Pri dimenziji medsebojnih odnosov in sodelovanja je ugotovila, da med učitelji predmetne stopnje pri skupnih srečanjih v zbornici pogosto pride do prepira. Do tega pride, ker so nekateri učitelji bolj nagnjeni h konfliktom in ker so v današnjem času ljudje veliko bolj težavni, sebični in zahtevni. Predlagala je, da sogovornik pri takem

učitelju postavi mejo, preko katere ga ne spusti. Z obema učiteljema bi se morala pogovoriti tudi ravnateljica, ki pa velikokrat naredi napako in se ne želi vtikati v prepir. V prepir se nato vmešajo še drugi sodelavci, kar slabo vpliva na delovno ozračje. Damjana je ugotovila, da je za dobro šolsko klimo pomemben ravnateljev odnos do članov kolektiva ter pristno zanimanje za kolektiv in njihove probleme. Predlogi za izboljšanje odnosov so več pohval in razumevanja s strani sodelavcev, več srečanj zaposlenih izven delovnega časa in več medsebojnega spodbujanja. Pri dimenziji notranje komuniciranja in informiranja pa sta pogoja za dobre odnose odprta in neposredna komunikacija ter informiranost zaposlenih. Ugotovila je, da kljub temu, da so delovni sestanki redno, bi učitelji potrebovali še nekaj več informacij, da bi lahko bolje opravljali svoje delo. Učiteljem pogrešajo povratne informacije o rezultatih njihovega dela, saj je prav povratna informacija pomembna za kakovost dela. Ravnateljica bi morala po opravljenih hospitacijah z učiteljem opraviti razgovor in mu podati povratno informacijo.

## **SKLEP**

V okviru diplomskega dela sem se ukvarjala s preučevanjem organizacijske klime na Osnovni šoli Veliki Gaber. Po teoretični predstavitvi organizacijske klime in njej sorodnih pojmov sem tudi sama opravila raziskavo v šoli. Ugotovila sem, da na klimo v organizaciji vplivajo številni dejavniki. To so organiziranost, način vodenja, komuniciranje in informiranje, usposobljenost, delo in delovni pogoji, sistem nagrajevanja, cilji in zgodovina združbe. Na klimo vpliva vse, kar se v združbi dogaja. Velikokrat ravno klima odloča o tem, ali bo delavec v organizaciji ostal ali jo bo zapustil.

V šoli se morajo zavedati, kako pomembna je zdrava šolska klima, saj prispeva k sodelovanju med učitelji. V šolo vnaša potreben mir in osredotočenost na delo. Dobra organizacijska klima pozitivno vpliva na vedenje zaposlenih in na delovanje združbe. Ljudje, ki skupaj delajo in se dobro razumejo, bodo dosegali boljše rezultate in tudi njihova storilnost bo višja. Zaposleni, ki so zadovoljni, dvigujejo ugled združbe in prinašajo pozitivno poslovanje. Veliko zaposlenim je poleg plačila zelo pomembno vzdušje, ki vlada v podjetju.

V današnjem času se je nekoliko okrepilo zavedanje, da je klima v podjetju zelo pomembna. Ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih pomaga vodstvu pri tem, kako zaposleni dojemajo svoje delo in kje so največji problemi. Ko so problemi znani, se lahko osredotočimo na njihovo reševanje. Klimo lahko preučimo z metodo strukturiranega vprašalnika.

Tudi sama sem uporabila omenjeno metodo za preučevanje klime v Osnovni šoli Veliki Gaber. Raziskava je ponudila rezultate, s katerimi lahko povzamem preverjanje zastavljenih hipotez.

Rezultati raziskave kažejo, da je organizacijska klima v povprečju relativno visoko ocenjena. Glede na raziskavo lahko rečem, da je organizacijska klima, ki prevladuje v Osnovni šoli Veliki Gaber, dobra. Primerjava ocen med različnimi delovnimi mesti pa pokaže določene razlike v ocenah. Pri delitvi na delovno mesto so organizacijsko klimo najboljše ocenili učitelji, malo slabše vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev, najslabše pa ostali zaposleni.

Poleg tega rezultati raziskave kažejo, da je bila med najslabše ocenjenimi dimenzijami organizacijske klime dimenzija notranji odnosi. Ocene te dimenzije so še vedno relativno visoke, zato menim, da so odnosi v šoli načeloma dobri, vendar prihaja do raznih trenj in zamer med zaposlenimi. Veliko je prisotnega obrekovanja in nezaupanja. Na podlagi vseh podatkov hipoteze nisem potrdila, zato sem jo ovrgla.

Ugotovila sem, da je organizacijska klima sicer dobra, vendar obstajajo določene dimenzije organizacijske klime, ki so relativno slabše ocenjene. Opazila sem tudi razlike v ocenah dimenzij glede na delovno mesto. Ker na šoli še niso izvajali merjenja organizacijske klime, upam, da jim bo moje diplomsko delo v pomoč, da bo ravnateljica videla, kje nastajajo težave in pri katerih dimenzijah organizacijske klime je še prostor za izboljšave.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Alessandrini, G. (1996). *Organizacija izobraževanja*. Nova Gorica: Educa.
3. Bitenc, P. (b.l.). SiOK poročila. Najdeno 22. decembra 2011 na spletnem naslovu [http://www.ocr.si/?page\\_id=105](http://www.ocr.si/?page_id=105)
4. Blažič, M. (2000). *Osnove komunikacije*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
5. Brajša, P. (1995). *Sedem skrivnosti uspešne šole*. Maribor: Doba.
6. Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Dalin, P., Rolff, H. G., & Kleekamp, B. (1993). *Changing the school culture*. London: Cassell.
8. Erčulj, J. (2001). Vodenje za učenje in učenje za vodenje. Najdeno 16. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-64-3/087-096.pdf>
9. Ferjan, M. (1996). *Skrivnosti vodenja šole*. Radovljica: Didakta.
10. Ferjan, M. (2005). *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Založba Moderna organizacija
11. Florjančič, J., & Vukovič, G. (1998). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
12. Fullan, M., & Hargreaves, A. (2000). *Zakaj se je vredno boriti v vaši šoli*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
13. Gilmer, B. H. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
14. Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research. *Academy of management review*, 10(3), 601-616.
15. Gorišek, K. (2001). *Spremljanje zadovoljstva zaposlenih*. Celje: Racio, Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
16. Hawkins, P., & Shohet, R. (1989). *Supervision in the helping Professions*. Buckingham: Open University Press
17. Hočevar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
18. Hoy, W. K. (1990). Organizational climate and culture: a conceptual analysis of the school workplace. *Journal of education and psychological consultation*, 1(2), 149-168.
19. Ivanuša Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro – Andy.
20. Jaklič, M., Možina, S., & Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju. Znanje kot temelj razvoja*. Maribor: Založba Pivec.

21. Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
22. Konrad, E. (1987). Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. *XV. posvetovanje psihologov Slovenije*. Radenci.
23. Kos, M. (1996). *Inovacijski menedžment: priročnik za mala in velika podjetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Madon, P. (2008). *Organizacijska klima na Glasbeni šoli Nova Gorica* (diplomsko delo). Nova Gorica: Poslovno-tehniška fakulteta.
29. Mesner Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o..
31. Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o..
32. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Možina, S. et al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
34. Možina, S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
35. Osnovna šola Veliki Gaber (2011). *Načrt dela za šolsko leto 2011/2012* (interno gradivo). Veliki Gaber: Osnovna šola Veliki Gaber.
36. Osnovna šola Veliki Gaber (2011). *Publikacija vrtca Sončnica pri Osnovni šoli Veliki Gaber za šolsko leto 2011/2012*. Veliki Gaber: Osnovna šola Veliki Gaber.
37. Pušnik, M. (2004). Mednarodna konferenca - Taking fear out of schools. Najdeno 21. novembra 2011 na spletnem naslovu [http://saf.uis.no/getfile.php/SAF/Tilnedlast/Taking Fear out of Schools.pdf](http://saf.uis.no/getfile.php/SAF/Tilnedlast/TakingFearoutofSchools.pdf)
38. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Rupar, B. (b.l.). Šolska klima in kultura. Najdeno 30. decembra 2011 na spletnem naslovu [www2.arnes.si/~osljvv1s/2007\\_2008/dokumenti/Solska\\_klima.doc](http://www2.arnes.si/~osljvv1s/2007_2008/dokumenti/Solska_klima.doc)
41. Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: JosseyBass.
42. Sherblom, S. A. (2006). The relationship between school climate and math and reading achievement. *Journal of research in character education*, 4(1/2), str. 19-31
43. Smith, J. (2002). *Kako povečati produktivnost delovnega tima*. Ljubljana: NetGuide.

44. Šajne, D. (2007). *Organizacijska klima na Oš Dragomirja Benčiča Brkina Hrpelje* (diplomsko delo). Nova Gorica: Poslovno – tehniška fakulteta.
45. Triller, Z. (1997). *Merjenje psihosocialne klime na šoli* (specialistično delo). Ravne na Koroškem
46. Uradni list Republike Slovenije (2002). Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive, 54-2686/02, str. 5695
47. Velikonja, M. (1995). *Menedžment v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
48. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.





## **PRILOGE**



## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik .....	1
Priloga 2: Ključi za razdelitev trditev po posameznih dimenzijah organizacijske klime.....	2
Priloga 3: Rezultati rešenih vprašalnikov in povprečne vrednosti dimenzij organizacijske klime .....	9
Priloga 4: Povprečne vrednosti različnih dimenzij organizacijske klime glede na delovno mesto.....	18
Priloga 5: Dodatni program vrtea, oblike sodelovanja s starši in okoljem ter opis kurikuluma za vrtce .....	25

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo organiziranost .....	9
Tabela 2: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo pripadnost organizaciji .....	10
Tabela 3: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo strokovna usposobljenost in učenje .....	10
Tabela 4: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo motivacija in zavzetost .....	11
Tabela 5: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo razvoj kariere .....	11
Tabela 6: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo vodenje .....	12
Tabela 7: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo inovativnost, iniciativnost.....	13
Tabela 8: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo notranji odnosi .....	14
Tabela 9: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo nagrajevanje.....	15
Tabela 10: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo odnos do kakovosti .....	15
Tabela 11: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo notranje komuniciranje in informiranje .....	16
Tabela 12: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo poznavanje poslanstva, vizije in ciljev .....	17
Tabela 13: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo odnos do kakovosti ...	18
Tabela 14: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo pripadnost organizaciji .....	18
Tabela 15: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo organiziranost .....	19

Tabela 16: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo strokovna usposobljenost in učenje.....	20
Tabela 17: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo nagrajevanje .....	20
Tabela 18: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo notranji odnosi.....	21
Tabela 19: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo inovativnost, iniciativnost .....	21
Tabela 20: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo vodenje .....	22
Tabela 21: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo motivacija in zavzetost.....	23
Tabela 22: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo razvoj kariere.....	23
Tabela 23: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo notranje komuniciranje in informiranje.....	24
Tabela 24: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo poznavanje poslanstva, vizije in ciljev .....	25

## **Priloga 1: Anketni vprašalnik**

### **Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske klime na OŠ Veliki Gaber**

---

Spoštovani!

Moje ime je Aleša Kocjan in pišem diplomsko delo na univerzitetnem študiju Ekonomske fakultete v Ljubljani. Rada bi raziskala organizacijsko klimo na Osnovni šoli Veliki Gaber in v Vrtcu Sončnica pri Osnovni šoli Veliki Gaber.

V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike vašega dožemanja organizacije in njenega delovanja. Z lestvico od 1 do 5 je potrebno oceniti stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo, navedeno v vprašalniku.

Vprašalnik je anonimen, potrebno pa je izpolniti samo splošne podatke o anketirancu. Rezultati bodo uporabljeni izključno za potrebe moje raziskave in bodo prikazani v diplomski nalogi.

Za sodelovanje se vam lepo zahvaljujem.

Aleša Kocjan

#### **PODATKI O ANKETIRANCU**

Prosim, da obkrožite ustrezen odgovor.

Spol

- 1.) Moški
- 2.) Ženski

Starost

- 1.) Do 25 let
- 2.) Od 26 do 30 let
- 3.) Od 31 do 40 let
- 4.) Od 41 do 50 let
- 5.) Nad 51 let

Stopnja izobrazbe

- 1.) Poklicna šola
- 2.) Srednja šola
- 3.) Višja šola
- 4.) Visoka šola ali univerza
- 5.) Več

Skupna delovna doba na OŠ Veliki Gaber

- 1.) Do 2 leti
- 2.) Od 3 do 5 let
- 3.) Od 6 do 10 let
- 4.) Od 11 do 15 let
- 5.) Od 16 do 20 let
- 6.) Od 21 do 25 let
- 7.) Nad 25 let

Delovno mesto

- 1.) Učitelj
- 2.) Vzgojitelj, pomočnik vzgojitelja
- 3.) Drugo

Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. Ocenjujte tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani.

1 Sploh se ne strinjam	2 Delno se strinjam	3 Niti da niti ne	4 Večinoma se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
------------------------------	---------------------------	----------------------	------------------------------	-------------------------------

1. Pri postavljanju vizije in ciljev, poleg ravnateljice, sodelujemo tudi ostali zaposleni.	1	2	3	4	5
2. V naši organizaciji - šoli se ravnateljica ne poslužuje ukazovalnega pristopa vodenja.	1	2	3	4	5
3. Zaposleni se srečujemo oziroma družimo tudi izven delovnega časa.	1	2	3	4	5
4. V naši organizaciji - šoli se ceni dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
5. Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	1	2	3	4	5
6. Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
7. Dodatne obremenitve z delom (nadomeščanja) se ustrezno vrednotijo.	1	2	3	4	5
8. Odločitve vodstva se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
9. O stvareh, za katere smo prepričani, da lahko škodijo šoli in nam, znamo zaposleni odkrito spregovoriti.	1	2	3	4	5
10. Ravnateljica ceni naše delo.	1	2	3	4	5
11. Zaposleni prejemo plačo, ki je enakovredna ravni plač na tržišču.	1	2	3	4	5
12. Ravnateljica razume težave, povezane z delom, in nam jih pomaga reševati.	1	2	3	4	5
13. V naši organizaciji so zadolžitve in odgovornosti jasno	1	2	3	4	5

opredeljene.					
14. Ravnateljica je zahtevna, vendar pravična.	1	2	3	4	5
15. V naši organizaciji - šoli smo pripravljene na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva (priređitve, projekti,...).	1	2	3	4	5
16. Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
17. Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so za opravljanje svojega dela primerno usposobljeni.	1	2	3	4	5
18. Zaposleni med seboj sodelujemo, ne pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
19. Konflikte rešujemo sproti ter v skupno korist.	1	2	3	4	5
20. Ravnateljica pogosto pohvali uspešno opravljenno delo.	1	2	3	4	5
21. Zaposleni zunaj organizacije - šole pozitivno govorimo o njej ter jo zagovarjamo.	1	2	3	4	5
22. Delo je zanimivo in raznoliko, zato imamo veliko delovne motivacije.	1	2	3	4	5
23. Cilje, ki si jih šola zada, poskuša kolektiv v celoti doseči.	1	2	3	4	5
24. Seznanjeni smo s kriteriji, po katerih se ugotavlja kakovost opravljenega dela.	1	2	3	4	5
25. Zaradi pomanjkljivega načrtovanja in slabe organizacije pouk oziroma delo ne trpi.	1	2	3	4	5
26. Zaposlitev v naši organizaciji je varna oziroma zagotovljena.	1	2	3	4	5
27. Sodelavci se med sabo ne obrekujemo.	1	2	3	4	5
28. Nagrajevanje za uspešno opravljenno delo je pravično.	1	2	3	4	5
29. Ravnateljica sprejema utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
30. Ravnateljica nas spodbuja k doseganju skupnih ciljev šole.	1	2	3	4	5
31. Za našo šolo je kot vrednota značilen kakovosten proces učenja in poučevanja.	1	2	3	4	5
32. Ravnateljica se posvetuje z mano, preden sprejme odločitev glede mojega dela.	1	2	3	4	5
33. Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5
34. Zaposleni smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	1	2	3	4	5
35. Med ravnateljico in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	1	2	3	4	5
36. Zaposleni dobimo povratne informacije o rezultatih svojega dela.	1	2	3	4	5
37. Za slabo opravljenno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	1	2	3	4	5
38. Zaposleni se znamo skupaj zabavati.	1	2	3	4	5

39. Zaposleni se učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5
40. Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se pri našem delu od nas zahteva, pričakuje.	1	2	3	4	5
41. Sedanji sistem nagrajevanja spodbuja delavce k dobremu delu.	1	2	3	4	5
42. V naši organizaciji - šoli je medsebojna komunikacija sproščena, prijateljska ter enakopravna.	1	2	3	4	5
43. Ravnateljica vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud in predlogov in jih tudi upošteva.	1	2	3	4	5
44. Zaposleni se veselimo prihoda na delo.	1	2	3	4	5
45. V naši organizaciji - šoli imamo redne sestanke, na katerih nas ravnateljica obvešča o novostih, problemih,...	1	2	3	4	5
46. Zaposleni imamo možnost napredovanja v nazive.	1	2	3	4	5
47. Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni in jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5
48. Zaposleni si medsebojno zaupamo.	1	2	3	4	5
49. Pri delu imamo možnost uveljaviti svoje ideje, predloge in inovacije.	1	2	3	4	5
50. Dober delovni rezultat se hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
51. V naši organizaciji - šoli cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
52. V naši organizaciji - šoli se dajejo samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti.	1	2	3	4	5
53. Osnovni cilj je izobraževanje in večina aktivnosti je namenjenih doseganju tega cilja.	1	2	3	4	5
54. Včasih nas motivira tudi graja, saj si potem prizadevamo, da bolje opravimo delo.	1	2	3	4	5
55. Pred kritiko (npr. staršev), našo šolo vedno zagovarjamo.	1	2	3	4	5
56. Organizacija - šola zaposlenim nudi ter spodbuja dodatno izobraževanje in usposabljanje.	1	2	3	4	5
57. Dodeljenih nam je le nekaj nalog in projektov, tako da se ne ukvarjamo z več nalogami in projekti hkrati.	1	2	3	4	5
58. Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.	1	2	3	4	5
59. Moje naloge in zadolžitve mi ravnateljica posreduje jasno in korektno.	1	2	3	4	5
60. Ravnateljica spodbuja učitelje in ostale zaposlene k razvoju kariere na osnovi razgovorov.	1	2	3	4	5
61. Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo.	1	2	3	4	5
62. Ravnateljica posreduje informacije pravočasno in na razumljiv način.	1	2	3	4	5
63. Pouk stalno izboljšujemo in posodabljammo z novimi	1	2	3	4	5



oblikami dela.					
64. Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	1	2	3	4	5
65. Zaposleni sodelujemo pri sprejemanju odločitev o organizaciji dela na šoli (urnik dela, razredništvo,...).	1	2	3	4	5
66. Pri usposabljanju in izobraževanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	1	2	3	4	5

### Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

1 Zelo nezadovoljen	2 Nezadovoljen	3 Srednje zadovoljen	4 Zadovoljen	5 Zelo zadovoljen
------------------------	-------------------	-------------------------	-----------------	----------------------

ZADOVOLJSTVO....	Stopnja zadovoljstva				
....z delom.	1	2	3	4	5
....z vodstvom organizacije.	1	2	3	4	5
.... s sodelavci.	1	2	3	4	5
.... z možnostmi za napredovanje.	1	2	3	4	5
....s plačo.	1	2	3	4	5
....z delovnimi pogoji.	1	2	3	4	5
....z delovnim časom.	1	2	3	4	5
....s stalnostjo zaposlitve.	1	2	3	4	5
.... z možnostmi za izobraževanje.	1	2	3	4	5

## Priloga 2: Ključi za razdelitev trditev po posameznih dimenzijah organizacijske klime

### 1. Organiziranost

Trditev št. 40: Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se pri našem delu od nas zahteva, pričakuje.

Trditev št. 57: Dodeljenih nam je le nekaj nalog in projektov, tako da se ne ukvarjamo z več nalogami in projekti hkrati.

Trditev št. 13: V naši organizaciji so zadolžitve in odgovornosti jasno opredeljene.

Trditev št. 8: Odločitve vodstva se sprejemajo pravočasno.

Trditev št. 25: Zaradi pomanjkljivega načrtovanja in slabe organizacije pouk oziroma delo ne trpi.

Trditev št. 65: Zaposleni sodelujemo pri sprejemanju odločitev o organizaciji dela na šoli (urnik dela, razredništvo ...).

Trditev št. 32: Ravnateljica se posvetuje z mano, preden sprejme odločitev glede mojega dela.

## **2. Pripadnost organizaciji (šoli)**

Trditev št. 9: O stvareh, za katere smo prepričani, da lahko škodijo šoli in nam, znamo zaposleni odkrito spregovoriti.

Trditev št. 21: Zaposleni zunaj organizacije - šole pozitivno govorimo o njej ter jo zagovarjamo.

Trditev št. 26: Zaposlitev v naši organizaciji je varna oziroma zagotovljena.

Trditev št. 44: Zaposleni se veselimo prihoda na delo.

Trditev št. 55: Pred kritiko (npr. staršev) našo šolo vedno zagovarjamo.

## **3. Vodenje**

Trditev št. 33: Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.

Trditev št. 12: Ravnateljica razume težave, povezane z delom, in nam jih pomaga reševati.

Trditev št. 59: Moje naloge in zadolžitve mi ravnateljica posreduje jasno in korektno.

Trditev št. 29: Ravnateljica sprejema utemeljene pripombe na svoje delo.

Trditev št. 35: Med ravnateljico in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.

Trditev št. 43: Ravnateljica spodbuja zaposlene pri dajanju pobud in predlogov in jih tudi upošteva.

Trditev št. 14: Ravnateljica je zahtevna, vendar pravična.

Trditev št. 2: V naši organizaciji - šoli se ravnateljica ne poslužuje ukazovalnega pristopa vodenja.

## **4. Notranji odnosi**

Trditev št. 51: V naši organizaciji - šoli cenimo delo svojih sodelavcev.

Trditev št. 16: Odnosi med zaposlenimi so dobri.

Trditev št. 18: Zaposleni med seboj sodelujemo, ne pa tekmujemo.

Trditev št. 10: Ravnateljica ceni naše delo.

Trditev št. 48: Zaposleni si medsebojno zaupamo.

Trditev št. 38: Zaposleni se znamo skupaj zabavati.

Trditev št. 27: Sodelavci se med sabo ne obrekujemo.

Trditev št. 19: Konflikte rešujemo sproti ter v skupno korist.

Trditev št. 3: Zaposleni se srečujemo oziroma družimo tudi izven delovnega časa.

## **5. Motivacija in zavzetost**

Trditev št. 15: V naši organizaciji - šoli smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva (prireditve, projekti ...).

Trditev št. 22: Delo je zanimivo in raznoliko, zato imamo veliko delovne motivacije.

Trditev št. 54: Včasih nas motivira tudi graja, saj si potem prizadevamo, da bolje opravimo delo.

Trditev št. 50: Dober delovni rezultat se hitro opazi in je pohvaljen.

Trditev št. 4: V naši organizaciji - šoli se ceni dobro opravljeno delo.

## **6. Strokovna usposobljenost in učenje**

Trditev št. 39: Zaposleni se učimo drug od drugega.

Trditev št. 56: Organizacija - šola zaposlenim nudi ter spodbuja dodatno izobraževanje in usposabljanje.

Trditev št. 17: Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so za opravljanje svojega dela primerno usposobljeni.

Trditev št. 66: Pri usposabljanju in izobraževanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.

## **7. Nagrajevanje**

Trditev št. 37: Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.

Trditev št. 20: Ravnateljica pogosto pohvali uspešno opravljeno delo.

Trditev št. 41: Sedanji sistem nagrajevanja spodbuja delavce k dobremu delu.

Trditev št. 7: Dodatne obremenitve z delom (nadomeščanja) se ustrezno vrednotijo.

Trditev št. 11: Zaposleni prejemamo plačo, ki je enakovredna ravni plač na tržišču.

Trditev št. 28: Nagrajevanje za uspešno opravljeno delo je pravično.

## **8. Razvoj kariere**

Trditev št. 34: Zaposleni smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.

Trditev št. 46: Zaposleni imamo možnost napredovanja v nazive.

Trditev št. 6: Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.

Trditev št. 60: Ravnateljica spodbuja učitelje in ostale zaposlene k razvoju kariere na osnovi razgovorov.

## **9. Odnos do kakovosti**

Trditev št. 31: Za našo šolo je kot vrednota značilen kakovosten proces učenja in poučevanja.

Trditev št. 64: Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.

Trditev št. 24: Seznanjeni smo s kriteriji, po katerih se ugotavlja kakovost opravljenega dela.

## **10. Inovativnost, iniciativnost**

Trditev št. 63: Pouk stalno izboljšujemo in posodabljammo z novimi oblikami dela.

Trditev št. 49: Pri delu imamo možnost uveljaviti svoje ideje, predloge in inovacije.

Trditev št. 5: Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.

### **11. Notranje komuniciranje in informiranje**

Trditev št. 42: V naši organizaciji - šoli je medsebojna komunikacija sproščena, prijateljska ter enakopravna.

Trditev št. 62: Ravnateljica posreduje informacije pravočasno in na razumljiv način.

Trditev št. 36: Zaposleni dobimo povratne informacije o rezultatih svojega dela.

Trditev št. 45: V naši organizaciji - šoli imamo redne sestanke, na katerih nas ravnateljica obvešča o novostih, problemih ...

Trditev št. 58: Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.

Trditev št. 52: V naši organizaciji - šoli se dajejo samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti.

### **12. Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev**

Trditev št. 61: Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo.

Trditev št. 23: Cilje, ki si jih šola zada, poskuša kolektiv v celoti doseči.

Trditev št. 30: Ravnateljica nas spodbuja k doseganju skupnih ciljev šole.

Trditev št. 53: Osnovni cilj je izobraževanje in večina aktivnosti je namenjenih doseganju tega cilja.

Trditev št. 1: Pri postavljanju vizije in ciljev poleg ravnateljice sodelujemo tudi ostali zaposleni.

Trditev št. 47: Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni in jasni vsem zaposlenim.

### **13. Zadovoljstvo**

Trditev št. 67: Zadovoljstvo z delom.

Trditev št. 68: Zadovoljstvo z vodstvom organizacije.

Trditev št. 69: Zadovoljstvo s sodelavci.

Trditev št. 70: Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje.

Trditev št. 71: Zadovoljstvo s plačo.

Trditev št. 72: Zadovoljstvo z delovnimi pogoji.

Trditev št. 73: Zadovoljstvo z delovnim časom.

Trditev št. 74: Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve.

Trditev št. 75: Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje.

**Priloga 3: Rezultati rešenih vprašalnikov in povprečne vrednosti dimenzij organizacijske klime**

*Tabela 1: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo organiziranost*

	Porazdelitev ocen					Povprečna vrednost	Stand. odklon
	1	2	3	4	5		
<b>ORGANIZIRANOST</b>							
Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se pri našem delu od nas zahteva, pričakuje.	0	1	2	9	19	<b>4,48</b>	0,75
Dodeljenih nam je le nekaj nalog in projektov, tako da se ne ukvarjamo z več nalogami in projekti hkrati.	0	2	7	12	10	3,97	0,89
V naši organizaciji so zadolžitve in odgovornosti jasno opredeljene.	1	1	1	9	19	4,40	0,94
Odločitve vodstva se sprejemajo pravočasno.	0	0	3	16	12	4,29	0,63
Zaradi pomanjkljivega načrtovanja in slabe organizacije pouk oziroma delo ne trpi.	3	3	4	10	11	<b>3,74</b>	1,29
Zaposleni sodelujemo pri sprejemanju odločitev o organizaciji dela na šoli (urnik dela, razredništvo,...).	0	3	3	9	16	4,22	0,97
Ravnateljica se posvetuje z mano, preden sprejme odločitev glede mojega dela.	0	0	4	11	16	4,39	0,70
<b>Porazdelitev ocen in povprečje za celotno dimenzijo</b>	4	10	24	76	103	4,20	

*Tabela 2: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo pripadnosti organizaciji*

	Porazdelitev ocen					Povprečna vrednost	Stand. odklon
	1	2	3	4	5		
<b>PRIPADNOST ORGANIZACIJI</b>							
O stvareh, za katere smo prepričani, da lahko škodijo šoli in nam, znamo zaposleni odkrito spregovoriti.	0	3	4	18	6	<b>3,87</b>	0,83
Zaposleni zunaj organizacije - šole pozitivno govorimo o njej ter jo zagovarjamo.	0	1	2	13	15	<b>4,35</b>	0,74
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oziroma zagotovljena.	0	1	9	12	9	3,93	0,84
Zaposleni se veselimo prihoda na delo.	2	0	2	20	7	3,96	0,93
Pred kritiko (npr. staršev) našo šolo vedno zagovarjamo.	0	1	3	16	11	4,19	0,74
<b>Porazdelitev ocen in povprečje za celotno dimenzijo</b>	2	6	20	79	48	4,06	

*Tabela 3: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo strokovna usposobljenost in učenje*

	Porazdelitev ocen					Povprečna vrednost	Stand. odklon
	1	2	3	4	5		
<b>STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE</b>							
Zaposleni se učimo drug od drugega.	0	0	8	12	11	<b>4,09</b>	0,77
Organizacija - šola zaposlenim nudi ter spodbuja dodatno izobraževanje in usposabljanje.	0	1	1	7	22	<b>4,61</b>	0,70
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so za opravljanje svojega dela primerno usposobljeni.	0	0	4	13	14	4,32	0,69
Pri usposabljanju in izobraževanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	0	1	3	9	18	4,42	0,79
<b>Porazdelitev ocen in povprečje za celotno dimenzijo</b>	0	2	16	41	65	4,36	

Tabela 4: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo motivacija in zavzetost

	Porazdelitev ocen					Povprečna vrednost	Stand. odklon
	1	2	3	4	5		
<b>MOTIVACIJA IN ZAVZETOST</b>							
V naši organizaciji - šoli smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva (prirejitve, projekti...).	0	1	4	12	14	<b>4,26</b>	0,80
Delo je zanimivo in raznoliko, zato imamo veliko delovne motivacije.	1	0	4	14	12	4,16	0,88
Včasih nas motivira tudi graja, saj si potem prizadevamo, da bolje opravimo delo.	1	2	5	15	8	3,90	0,97
Dober delovni rezultat se hitro opazi in je pohvaljen.	1	0	5	17	8	4,00	0,84
V naši organizaciji - šoli se ceni dobro opravljeno delo.	1	1	7	15	7	<b>3,84</b>	0,92
<b>Porazdelitev ocen in povprečje za celotno dimenzijo</b>	4	4	25	73	49	4,03	

Tabela 5: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo razvoj kariere

	Porazdelitev ocen					Povprečna vrednost	Stand. odklon
	1	2	3	4	5		
<b>RAZVOJ KARIERE</b>							
Zaposleni smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	0	0	3	15	13	4,32	0,64
Zaposleni imamo možnost napredovanja v nazive.	2	1	4	6	18	<b>4,19</b>	1,17
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	1	0	4	6	20	<b>4,38</b>	0,94
Ravnateljica spodbuja učitelje in ostale zaposlene k razvoju kariere na osnovi razgovorov.	0	0	3	16	12	4,29	0,63
<b>Porazdelitev ocen in povprečje za celotno dimenzijo</b>	3	1	14	43	63	4,30	

*Tabela 6: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo vodenje*

	Porazdelitev ocen					Povprečna vrednost	Stand. odklon
	1	2	3	4	5		
<b>VODENJE</b>							
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	0	0	1	5	25	<b>4,77</b>	0,49
Ravnateljica razume težave, povezane z delom, in nam jih pomaga reševati.	0	1	1	7	22	4,61	0,70
Moje naloge in zadolžitve mi ravnateljica posreduje jasno in korektno.	0	1	1	8	21	4,58	0,70
Ravnateljica sprejema utemeljene pripombe na svoje delo.	0	0	6	12	13	4,23	0,75
Med ravnateljico in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	0	0	1	9	21	4,65	0,54
Ravnateljica spodbuja zaposlene pri dajanju pobud in predlogov in jih tudi upošteva.	0	0	2	9	20	4,58	0,61
Ravnateljica je zahtevna, vendar pravična.	0	0	3	15	13	4,32	0,64
V naši organizaciji - šoli se ravnateljica ne poslužuje ukazovalnega pristopa vodenja.	2	4	3	3	19	<b>4,06</b>	1,34
<b>Porazdelitev ocen in povprečje za celotno dimenzijo</b>	2	6	18	68	154	4,48	



*Tabela 7: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo inovativnost, iniciativnost*

	Porazdelitev ocen					Povprečna vrednost	Stand. odklon
	1	2	3	4	5		
<b>INOVATIVNOST, INICIATIVNOST</b>							
Pouk stalno izboljšujemo in posodabljammo z novimi oblikami dela.	0	0	5	13	13	4,25	0,71
Pri delu imamo možnost uveljaviti svoje ideje, predloge in inovacije.	0	0	3	16	12	<b>4,29</b>	0,63
Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	0	1	14	12	4	<b>3,61</b>	0,75
<b>Porazdelitev ocen in povprečje za celotno dimenzijo</b>	0	1	22	41	29	4,05	

*Tabela 8: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo notranji odnosi*

	Porazdelitev ocen					Povprečna vrednost	Stand. odklon
	1	2	3	4	5		
<b>NOTRANJI ODNOSI</b>							
V naši organizaciji - šoli cenimo delo svojih sodelavcev.	0	1	2	24	4	4,00	0,57
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	5	15	8	3,87	0,97
Zaposleni med seboj sodelujemo, ne pa tekmujejo.	0	1	3	16	11	4,19	0,74
Ravnateljica ceni naše delo.	1	0	2	13	15	<b>4,32</b>	0,86
Zaposleni si medsebojno zaupamo.	0	2	9	15	5	3,74	0,80
Zaposleni se znamo skupaj zabavati.	1	0	5	15	10	4,06	0,88
Sodelavci se med sabo ne obrekujemo.	5	2	12	11	1	<b>2,97</b>	1,10
Konflikte rešujemo sproti ter v skupno korist.	0	1	3	21	6	4,03	0,64
Zaposleni se srečujemo oziroma družimo tudi izven delovnega časa.	2	2	7	11	9	3,74	1,13
<b>Porazdelitev ocen in povprečje za celotno dimenzijo</b>	10	11	48	141	69	3,88	

Tabela 9: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo nagrajevanje

	Porazdelitev ocen					Povprečna vrednost	Stand. odklon
	1	2	3	4	5		
<b>NAGRAJEVANJE</b>							
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	3	5	7	10	6	3,35	1,23
Ravnateljica pogosto pohvali uspešno opravljeno delo.	1	1	3	9	17	<b>4,29</b>	0,99
Sedanji sistem nagrajevanja spodbuja delavce k dobremu delu.	6	9	5	8	3	<b>2,77</b>	1,29
Dodatne obremenitve z delom (nadomeščanja) se ustrezno vrednotijo.	1	0	9	13	8	3,87	0,90
Zaposleni prejemamo plačo, ki je enakovredna ravni plač na tržišču.	4	3	7	5	12	3,58	1,41
Nagrajevanje za uspešno opravljeno delo je pravično.	4	1	8	15	3	3,38	1,12
<b>Porazdelitev ocen in povprečje za celotno dimenzijo</b>	19	19	39	60	49	3,54	

Tabela 10: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo odnos do kakovosti

	Porazdelitev ocen					Povprečna vrednost	Stand. odklon
	1	2	3	4	5		
<b>ODNOS DO KAKOVOSTI</b>							
Za našo šolo je kot vrednota značilen kakovosten proces učenja in poučevanja.	0	1	2	16	12	<b>4,25</b>	0,71
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	0	1	2	6	22	<b>4,58</b>	0,75
Seznanjeni smo s kriteriji, po katerih se ugotavlja kakovost opravljenega dela.	1	0	3	12	15	4,29	0,88
<b>Porazdelitev ocen in povprečje za celotno dimenzijo</b>	1	2	7	34	49	4,38	

*Tabela 11: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo notranje komuniciranje in informiranje*

	Porazdelitev ocen					Povprečna vrednost	Stand. odklon
	1	2	3	4	5		
<b>NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE</b>							
V naši organizaciji - šoli je medsebojna komunikacija sproščena, prijateljska ter enakopravna.	4	0	5	19	3	<b>3,54</b>	1,10
Ravnateljica posreduje informacije pravočasno in na razumljiv način.	0	0	2	5	24	<b>4,70</b>	0,58
Zaposleni dobimo povratne informacije o rezultatih svojega dela.	1	0	2	14	14	4,29	0,85
V naši organizaciji - šoli imamo redne sestanke, na katerih nas ravnateljica obvešča o novostih, problemih...	1	0	5	10	15	4,22	0,94
Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.	1	0	5	18	7	3,96	0,82
V naši organizaciji - šoli se dajejo samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti.	0	1	11	15	4	3,70	0,73
<b>Porazdelitev ocen in povprečje za celotno dimenzijo</b>	7	1	30	81	67	4,07	

*Tabela 12: Rezultati rešenih vprašalnikov, povprečne vrednosti in standardni odkloni za dimenzijo poznavanje poslanstva, vizije in ciljev*

	Porazdelitev ocen					Povprečna vrednost	Stand. odklon
	1	2	3	4	5		
<b>POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV</b>							
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo.	1	0	1	15	14	4,32	0,82
Cilje, ki si jih šola zada, poskuša kolektiv v celoti doseči.	0	0	4	17	10	<b>4,19</b>	0,64
Ravnateljica nas spodbuja k doseganju skupnih ciljev šole.	1	0	1	8	21	<b>4,55</b>	0,83
Osnovni cilj je izobraževanje in večina aktivnosti je namenjenih doseganju tega cilja.	0	0	7	11	13	<b>4,19</b>	0,78
Pri postavljanju vizije in ciljev, poleg ravnateljice, sodelujemo tudi ostali zaposleni.	0	1	4	5	21	4,48	0,84
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni in jasni vsem zaposlenim.	0	0	3	12	16	4,42	0,66
<b>Porazdelitev ocen in povprečje za celotno dimenzijo</b>	2	1	20	68	95	4,36	

**Priloga 4: Povprečne vrednosti različnih dimenzij organizacijske klime glede na delovno mesto**

*Tabela 13: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo odnos do kakovosti*

	Povprečne vrednosti		
	Učitelji	Vzgojitelji, pomočniki vzgojiteljev	Drugi
<b>ODNOS DO KAKOVOSTI</b>			
Za našo šolo je kot vrednota značilen kakovosten proces učenja in poučevanja.	4,28	4,14	4,30
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	4,57	4,85	4,40
Seznanjeni smo s kriteriji, po katerih se ugotavlja kakovost opravljenega dela.	4,50	4,00	4,20
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo</b>	<b>4,45</b>	<b>4,30</b>	<b>4,30</b>

*Tabela 14: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo pripadnost organizaciji*

	Povprečne vrednosti		
	Učitelji	Vzgojitelji, pomočniki vzgojiteljev	Drugi
<b>PRIPADNOST ORGANIZACIJI</b>			
O stvareh, za katere smo prepričani, da lahko škodijo šoli in nam, znamo zaposleni odkrito spregovoriti.	3,86	3,80	3,90
Zaposleni zunaj organizacije - šole pozitivno govorimo o njej ter jo zagovarjamo.	4,64	3,86	4,30
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oziroma zagotovljena.	4,14	3,14	4,20
Zaposleni se veselimo prihoda na delo.	4,07	4,28	3,60
Pred kritiko (npr. staršev) našo šolo vedno zagovarjamo.	4,35	4,14	4,00
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo</b>	<b>4,20</b>	<b>3,85</b>	<b>4,00</b>

Tabela 15: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo organiziranost

	Povprečne vrednosti		
	Učitelji	Vzgojitelji, pomočniki vzgojiteljev	Drugi
<b>ORGANIZIRANOST</b>			
Zaposleni imamo jasno predstavo o tem, kaj se pri našem delu od nas zahteva, pričakuje.	4,50	4,70	4,30
Dodeljenih nam je le nekaj nalog in projektov, tako da se ne ukvarjamo z več nalogami in projekti hkrati.	4,14	3,57	4,00
V naši organizaciji so zadolžitve in odgovornosti jasno opredeljene.	4,50	4,85	4,00
Odločitve vodstva se sprejemajo pravočasno.	4,50	4,14	4,10
Zaradi pomanjkljivega načrtovanja in slabe organizacije pouk oziroma delo ne trpi.	3,57	3,57	4,10
Zaposleni sodelujemo pri sprejemanju odločitev o organizaciji dela na šoli (urnik dela, razredništvo...).	4,50	3,42	4,40
Ravnateljica se posvetuje z mano, preden sprejme odločitev glede mojega dela.	4,42	4,28	4,40
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo</b>	<b>4,30</b>	<b>4,08</b>	<b>4,19</b>

*Tabela 16: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo strokovna usposobljenost in učenje*

	Povprečne vrednosti		
	Učitelji	Vzgojitelji, pomočniki vzgojiteljev	Drugi
<b>STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE</b>			
Zaposleni se učimo drug od drugega.	4,35	4,42	3,5
Organizacija - šola zaposlenim nudi ter spodbuja dodatno izobraževanje in usposabljanje.	4,57	4,71	4,6
Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so za opravljanje svojega dela primerno usposobljeni.	4,357	4,00	4,5
Pri usposabljanju in izobraževanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.	4,64	4,28	4,2
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo</b>	<b>4,48</b>	<b>4,35</b>	<b>4,2</b>

*Tabela 17: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo nagrajevanje*

	Povprečne vrednosti		
	Učitelji	Vzgojitelji, pomočniki vzgojiteljev	Drugi
<b>NAGRAJEVANJE</b>			
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.	3,92	2,28	3,30
Ravnateljica pogosto pohvali uspešno opravljeno delo.	4,64	4,42	3,70
Sedanji sistem nagrajevanja spodbuja delavce k dobremu delu.	3,28	2,14	2,50
Dodatne obremenitve z delom (nadomeščanja) se ustrezno vrednotijo.	4,28	4,00	3,20
Zaposleni prejemamo plačo, ki je enakovredna ravni plač na tržišču.	3,78	4,42	2,70
Nagrajevanje za uspešno opravljeno delo je pravično.	3,78	2,71	3,30
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo</b>	<b>3,95</b>	<b>3,33</b>	<b>3,12</b>



Tabela 18: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo notranji odnosi

	Povprečne vrednosti		
	Učitelji	Vzgojitelji, pomočniki vzgojiteljev	Drugi
<b>NOTRANJI ODNOSI</b>			
V naši organizaciji - šoli cenimo delo svojih sodelavcev.	4,00	3,86	4,10
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	3,78	4,14	3,80
Zaposleni med seboj sodelujemo, ne pa tekmujemo.	4,29	4,00	4,20
Ravnateljica ceni naše delo.	4,43	4,43	4,10
Zaposleni si medsebojno zaupamo.	3,79	3,29	4,00
Zaposleni se znajo skupaj zabavati.	4,20	4,43	3,60
Sodelavci se med sabo ne obrekujemo.	3,36	1,86	3,40
Konflikte rešujemo sproti ter v skupno korist.	4,20	3,70	4,00
Zaposleni se srečujemo oziroma družimo tudi izven delovnega časa.	4,00	4,29	3,00
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo</b>	<b>4,01</b>	<b>3,78</b>	<b>3,80</b>

Tabela 19: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo inovativnost, iniciativnost

	Povprečne vrednosti		
	Učitelji	Vzgojitelji, pomočniki vzgojiteljev	Drugi
<b>INOVATIVNOST, INICIATIVNOST</b>			
Pouk stalno izboljšujemo in posodabljammo z novimi oblikami dela.	4,28	4,28	4,20
Pri delu imamo možnost uveljaviti svoje ideje, predloge in inovacije.	4,50	4,14	4,10
Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	3,64	3,71	3,50
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo</b>	<b>4,14</b>	<b>4,05</b>	<b>3,93</b>

Tabela 20: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo vodenje

	Povprečne vrednosti		
	Učitelji	Vzgojitelji, pomočniki vzgojiteljev	Drugi
<b>VODENJE</b>			
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	4,86	4,57	4,80
Ravnateljica razume težave, povezane z delom, in nam jih pomaga reševati.	4,79	4,71	4,30
Moje naloge in zadolžitve mi ravnateljica posreduje jasno in korektno.	4,64	4,57	4,50
Ravnateljica sprejema utemeljene pripombe na svoje delo.	4,00	3,71	4,30
Med ravnateljico in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.	4,64	4,86	4,50
Ravnateljica spodbuja zaposlene pri dajanju pobud in predlogov in jih tudi upošteva.	4,79	4,43	4,40
Ravnateljica je zahtevna, vendar pravična.	4,14	4,14	4,70
V naši organizaciji - šoli se ravnateljica ne poslužuje ukazovalnega pristopa vodenja.	4,36	4,86	3,10
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo</b>	<b>4,53</b>	<b>4,48</b>	<b>4,33</b>

Tabela 21: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo motivacija in zavzetost

	Povprečne vrednosti		
	Učitelji	Vzgojitelji, pomočniki vzgojiteljev	Drugi
<b>MOTIVACIJA IN ZAVZETOST</b>			
V naši organizaciji - šoli smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva (prireditve, projekti...).	4,07	4,71	4,20
Delo je zanimivo in raznoliko, zato imamo veliko delovne motivacije.	4,20	4,20	4,00
Včasih nas motivira tudi graja, saj si potem prizadevamo, da bolje opravimo delo.	3,70	4,00	4,00
Dober delovni rezultat se hitro opazi in je pohvaljen.	4,00	4,14	3,90
V naši organizaciji - šoli se ceni dobro opravljeno delo.	3,93	3,86	3,70
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo</b>	<b>3,98</b>	<b>4,18</b>	<b>3,96</b>

Tabela 22: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo razvoj kariere

	Povprečne vrednosti		
	Učitelji	Vzgojitelji, pomočniki vzgojiteljev	Drugi
<b>RAZVOJ KARIERE</b>			
Zaposleni smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	4,43	4,28	4,20
Zaposleni imamo možnost napredovanja v nazive.	4,78	4,14	3,40
Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.	4,85	4,57	3,60
Ravnateljica spodbuja učitelje in ostale zaposlene k razvoju kariere na osnovi razgovorov.	4,42	4,00	4,30
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo</b>	<b>4,63</b>	<b>4,25</b>	<b>3,88</b>

*Tabela 23: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo notranje komuniciranje in informiranje*

	<b>Povprečne vrednosti</b>		
	<b>Učitelji</b>	<b>Vzgojitelji, pomočniki vzgojiteljev</b>	<b>Drugi</b>
<b>NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE</b>			
V naši organizaciji - šoli je medsebojna komunikacija sproščena, prijateljska ter enakopravna.	4,14	3,57	2,70
Ravnateljica posreduje informacije pravočasno in na razumljiv način.	4,85	4,42	4,70
Zaposleni dobimo povratne informacije o rezultatih svojega dela.	4,36	4,43	4,10
V naši organizaciji - šoli imamo redne sestanke, na katerih nas ravnateljica obvešča o novostih, problemih...	4,71	4,14	3,60
Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.	4,28	3,86	3,60
V naši organizaciji - šoli se dajejo samo tiste obljube, ki jih je moč izpolniti.	3,57	4,00	3,70
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo</b>	<b>4,32</b>	<b>4,07</b>	<b>3,73</b>

*Tabela 24: Povprečne vrednosti glede na delovno mesto za dimenzijo poznavanje poslanstva, vizije in ciljev*

	Povprečne vrednosti		
	Učitelji	Vzgojitelji, pomočniki vzgojiteljev	Drugi
<b>POZNAVANJE POSLANSTVA, VIZIJE IN CILJEV</b>			
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo.	4,50	4,28	4,10
Cilje, ki si jih šola zada, poskuša kolektiv v celoti doseči.	4,14	4,43	4,10
Ravnateljica nas spodbuja k doseganju skupnih ciljev šole.	4,64	4,57	4,40
Osnovni cilj je izobraževanje in večina aktivnosti je namenjenih doseganju tega cilja.	4,07	4,14	4,40
Pri postavljanju vizije in ciljev poleg ravnateljice sodelujemo tudi ostali zaposleni.	4,71	4,14	4,40
Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni in jasni vsem zaposlenim.	4,50	4,57	4,20
<b>Povprečne vrednosti za celotno dimenzijo</b>	<b>4,43</b>	<b>4,36</b>	<b>4,27</b>

## **Priloga 5: Dodatni program vrtca, oblike sodelovanja s starši in okoljem ter opis kurikuluma za vrtce**

### **Sodelovanje s starši in okoljem**

Sodelovanje s starši je pomemben vidik kakovosti v vrtcu in šoli. Starši in strokovni delavci izmenjujejo izkušnje o otroku in njegovem razvoju skozi vsa leta bivanja v vrtcu in šoli. V medsebojnem sodelovanju lahko bolje spoznajo vzgojne postopke v družini in v vrtcu ali šoli, jih bolje usklajujejo in se skupaj odločajo o tem, kaj je najboljše za otroke. Prednost dajejo odprtemu dialogu ter si prizadevajo za pogoste stike s starši v okviru različnih oblik sodelovanja.

Za zagotavljanje enotnosti vzgoje in skrbi za razvoj otroka osnovna šola sodeluje s starši:

- pri usklajevanju prizadevanj za razvoj otrok;
- pri organiziranju interesnih dejavnosti in izrabi prostega časa;
- pri reševanju zdravstvenih in socialnih vprašanj ter vprašanj prehrane in varstva otrok;
- pri reševanju učnih težav in delu z nadarjenimi učenci ter

- pri vprašanjih življenja in dela šole.

Oblike sodelovanja s starši v vrtcu potekajo na različne načine, in sicer z vsakodnevno izmenjavo informacij, s sporočili staršem na oglasnih deskah skupin v garderobah, s kotički za starše, dnevi odprtih vrat, na pogovornih urah, na roditeljskih sestankih, preko sveta staršev in sveta šole, z drugimi oblikami druženja (praznovanja, delavnice, izleti, pikniki ...), s pisnimi obvestili za starše, anonimnimi anketami ter preko elektronske pošte in spletne strani vrtca.

Sodelovanje s starši uresničuje šola z roditeljskimi sestanki in pogovornimi urami, z izdajanjem obvestil, z obiskom šolske svetovalne delavke na domu, če je to nujno potrebno, z vključevanjem staršev v vzgojno-izobraževalno delo, s sodelovanjem staršev v svetih staršev in svetu šole in z drugimi oblikami sodelovanja. Šola organizira roditeljske sestanke (najmanj tri na vsak oddelek letno) in pogovorne ure (enkrat tedensko po 1 uro v dopoldanskem času in enkrat mesečno v popoldanskem času). Vrtec tri do štirikrat na leto organizira skupne in oddelčne roditeljske sestanke, ki so namenjeni obravnavi in dogovoru o skupnih vprašanjih in problematiki, ki je vezana na organizacijo in delo vrtca. Pogovorne ure se v vrtcu izvajajo enkrat mesečno skozi celo leto. Potekajo v obliki individualnih razgovorov s starši, pri katerih vzgojitelj in pomočnik vzgojitelja posredujeta vtise o celotnem razvoju otroka. Starši imajo možnost izraziti mnenja in želje v povezavi z bivanjem otroka v vrtcu.

Sodelovanje z ustanoviteljem – Občino Trebnje: prizadevali si bodo zagotoviti primerno ozračje za konstruktiven dialog z občino. Skupaj bodo določili prioritete pri investicijskem vlaganju v vrtec in šolo, zagotavljanju sredstev za normalno poslovanje in posodobitve v skladu s smernicami. Posvetili se bodo iskanju kapacitet za širitev ali izgradnjo novega vrtca.

Šola in vrtec sta vpeta v življenje KS Veliki Gaber in KS Sela pri Šumberku. Na šoli se trudijo, da se vključujejo v življenje in delo njihove skupnosti. Spodbujajo negovanje tradicije in skrbijo za vzdrževanje kulturne, zgodovinske in naravne dediščine. Trudijo se sodelovati tudi z drugimi ustanovami, kot so Zdravstveni dom Trebnje, kulturnimi delavci v občini, s Knjižnico Pavla Golie Trebnje, predstavnikom Policijske postaje Trebnje, revijami in časopisi.

### **Razširjen program na šoli in v vrtcu**

Šola nudi pomoč učencem v obliki dodatne učne in strokovne pomoči. Dopolnilni in dodatni pouk sta organizirana za učence od 1. do 9. razreda. Na šoli poteka tudi delo z nadarjenimi učenci v skladu s Konceptom dela z nadarjenimi učenci v devetletni osnovni šoli. Šola nudi različne interesne dejavnosti, jutranje varstvo, podaljšano bivanje, varstvo

vozačev za učence od 6. do 9. razreda. Šole v naravi so organizirane za 5. razred (učenje plavanja), 6. razred (naravoslovne vsebine) in za 9. razred (učenje smučanja).

Šola je vključena v naslednje projekte: samoevalvacija, knjižni nahrbtnik (1.–5. razred), tekmovanje za zdrave zobe, eko šola, tekmovanje v branju knjig, tek podnebne solidarnosti, prijatelj na dlani in tradicionalni slovenski zajtrk.

V vrtcu pa obogatitvene dejavnosti izvajajo strokovne delavke vrtca. Gre za dejavnosti, ki popestrijo in obogatijo vsakdanje delo v vrtcu in jih organizirajo z namenom, da bi bilo življenje v vrtcu še bogatejše in prijetnejše za otroke, starše in zaposlene. Izhodišče dela je Kurikulum za vrtce, ki je odprt, nudi pestro in zanimivo ponudbo znotraj programa vrtca. Obstaja možnost, da se na podlagi dogovorov med starši in strokovnimi delavkami kot obogatitev programa ponudi različne obiske lutkovnih in drugih skupin v vrtcu. Te dejavnosti niso vključene v ceno programa in jih starši plačajo v celoti.

#### Kurikulum za vrtce

Kurikulum za vrtce je nacionalni dokument, ki ima svojo osnovo v analizah, predlogih in rešitvah, ki so uokvirile koncept in sistem predšolske vzgoje v vrtcih, kot tudi v sprejetih načelih in ciljih vsebinske preнове celotnega sistema vzgoje in izobraževanja. Je dokument, ki na eni strani spoštuje tradicijo slovenskih vrtcev, na drugi strani pa z novejšimi teoretskimi pogledi na zgodnje otroštvo in iz njih izpeljanimi drugačnimi rešitvami in pristopi dopolnjuje, spreminja in nadgrajuje dosedanje delo v vrtcih (Publikacija vrtca Sončnica pri Osnovni šoli Veliki Gaber).

Načela uresničevanja ciljev kurikula za vrtce so (Publikacija vrtca Sončnica pri Osnovni šoli Veliki Gaber):

- načelo demokratičnosti in pluralizma;
- načelo odprtosti kurikula, avtonomnosti ter strokovne odgovornosti vrtca in strokovnih delavcev v vrtcu;
- načelo enakih možnosti in upoštevanja različnosti med otroki ter načelo multikulturalizma;
- načelo omogočanja izbire in drugačnosti;
- načelo upoštevanja zasebnosti in intimnosti;
- načelo uravnoveženosti;
- načelo strokovne utemeljenosti kurikula;
- načelo pogojev za uvedbo novega kurikula;
- načelo horizontalne povezanosti;
- načelo vertikalne povezanosti;
- načelo sodelovanja s starši;

- načelo sodelovanja z okoljem;
- načelo timskega načrtovanja in izvajanja predšolske vzgoje ter strokovnega izpopolnjevanja;
- načelo kritičnega vrednotenja;
- načelo razvojno-procesnega pristopa ter
- načelo aktivnega učenja in zagotavljanja možnosti verbalizacije in drugih načinov izražanja.