



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar
Modul: Spletno poslovanje

**LETNI RAZGOVORI NA OSNOVNI ŠOLI
FRANCETA PREŠERNA KRANJ**

Mentorica: mag. Terezija Povše Pesrl
Lektorica: Nada Pajntar, prof.

Kandidatka: Jožica Križman

Kranj, januar 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Tereziji Povše Pesrl za pomoč in svetovanje pri izdelavi diplomskega dela.

Hvala ravnatelju, pomočnici ravnatelja in vsem sodelavkam in sodelavcem OŠ Franceta Prešerna Kranj za pomoč pri intervjuju in izpolnjevanju anketnega vprašalnika.

Zahvaljujem se Nadi Pajntar, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo, in Mojci Smerke za angleški prevod povzetka.

Posebna zahvala moji družini, možu, hčerki in sinu, vsem sošolkam, ki so mi med celotnim študijem stali ob strani in me spodbujali.

IZJAVA

»Študentka Jožica Križman izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Terezije Povše Pesrl.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Letni razgovor je eno najstarejših orodij menedžmenta, saj so ga začeli razvijati že davnega leta 1887. V tem času se je razvijal, spreminjal, dopolnjeval in formaliziral. Nekaj časa so ga zanemarjali, danes pa zopet postaja eno najpomembnejših orodij vodstva podjetja za vodenje s cilji, spremljanjem rezultatov in načrtovanjem razvoja zaposlenih ter ugotavljanjem njihovega zadovoljstva v podjetju. V hitrem tempu delovnega vsakdana vodja večkrat ne uspe prisluhniti vsem sodelavcem in se ne zaveda njihovih težav ali njihovih skritih talentov. Zato so letni razgovori enkratna priložnost, da se vodja in delavec zblížata kot človeka, si povesta stvari, o katerih se v vsakdanji naglici ne pogovarjata, se bolje spoznata. Tako postane njun odnos bolj človeški, med njima pa se razvije zaupanje in sproščeno sodelovanje.

V diplomskem delu smo opisali vlogo in pomen letnega razgovora in predstavili izvajanje letnih razgovorov na OŠ Franceta Prešerna Kranj. S pomočjo izvedene ankete med strokovnimi delavci in izvedenega intervjuja z ravnateljem ter pomočnico ravnatelja smo pridobili mnenje in ocene o vodenju letnih razgovorov.

KLJUČNE BESEDE

- letni razgovor
- izobraževanje
- komunikacija
- strokovni delavec

ABSTRACT

The annual interview is one of the oldest tools of the management, and as such it was first used in 1887. During this time it has been developed, changed, and got its own form. It has been neglected for a while, but today it is becoming one of the most important management tools for leading, monitoring the results and planning the progress of the employees and also finding out their satisfaction in the company. Due to the fast living and working the manager can't concentrate on workers' ideas and can't see their talents. That is why the annual interviews are unique opportunity for the manager and the worker to come together, to tell each other about the things they usually don't talk, to get to know each other better. In this way their relationship becomes more human and their cooperation becomes more trust-worthy and relaxed.

In my diploma work I have described the role and meaning of annual interviews and presented its performance at France Prešeren Primary School in Kranj. With the help of the questionnaire, which the employees at our school did, and the interview with the headmaster and his assistant, we got the opinion and evaluation of these interviews.

KEYWORDS

- annual interview
- education
- communication
- qualified worker

KAZALO

1	UVOD	1
2	VLOGA IN POMEN LETNEGA RAZGOVORA	2
2.1	KAJ JE LETNI RAZGOVOR	2
2.2	NAMEN IN KORISTI LETNIH RAZGOVOROV	2
2.3	PRIPRAVA LETNEGA RAZGOVORA	3
2.4	IZVEDBA LETNEGA RAZGOVORA	5
2.5	AKTIVNOSTI NEPOSREDNO PO RAZGOVORU	6
3	PREDSTAVITEV ŠOLE	6
3.1	DEJAVNOST ZAVODA	7
3.2	ORGANIZACIJSKA SHEMA ŠOLE	8
3.3	ORGANI UPRAVLJANJA IN STROKOVNI ORGANI ŠOLE	8
4	IZVEDBA LETNIH RAZGOVOROV NA OSNOVNI ŠOLI FRANCETA PREŠERNA KRANJ – ANALIZA MNENJ STROKOVNIH DELAVCEV IN VODSTVA ŠOLE	11
4.1	ANALIZA REZULTATOV ANKETE	12
4.2	ANALIZA INTERVJUJA Z RAVNATELJEM ŠOLE	32
4.3	ANALIZA INTERVJUJA S POMOČNICO RAVNATELJA ŠOLE	33
5	UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV	34
6	ZAKLJUČEK	36
	LITERATURA IN VIRI	38
	PRILOGE	39
	PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK	39
	PRILOGA 2: VPRAŠANJA ZA REDNI LETNI RAZGOVOR 2009/10	42

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik	39
Priloga 2: Vprašanja za redni letni razgovor 2009/10.....	42

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol anketirancev	12
Graf 2: Starost anketirancev	13
Graf 3: Kolikokrat ste se udeležili razgovora na tej šoli?	14
Graf 4: Ali ste se na razgovor pripravili (če ste se, kako)?	15
Graf 5: Ali ste dobili obrazce za pripravo na letni razgovor?	16
Graf 6: Razgovor se vam je zdel	17
Graf 7: Kako ste se počutili na razgovoru?	18
Graf 8: Kakšne so pomanjkljivosti letnega razgovora po vašem mnenju?.....	19
Graf 9: Kaj menite, čemu so namenjeni letni razgovori, ki jih vodstvo šole izvaja s svojimi sodelavci (možnih več odgovorov)?.....	20
Graf 10: Vzpostavljanje ustreznega odnosa – občutek, da si sprejet, pomemben ..	21
Graf 11: Možnost seznaniti vodstvo šole z vašim problemom in skupno reševanje problema	22
Graf 12: Pridobiti od vodstva šole dodatne informacije, povezane z vašim delom in pričakovanji	23
Graf 13: Možnost, da predstavite vodstvu šole lastna stališča, mnenja, predloge...	24
Graf 14: Možnost načrtovanja izobraževanja.....	25
Graf 15: Možnost določanja in uresničevanja vaših ciljev	26
Graf 16: Teme, ki so vas še posebej pritegnile na letnem razgovoru (možnih več odgovorov)	27
Graf 17: Ali bi kateri od teh tem v letnem razgovoru v prihodnje namenili več pozornosti?	28
Graf 18: Ocenite medsebojno komunikacijo v letnem razgovoru	29
Graf 19: Ali ste bili v pogovoru z vodstvom šole povsem iskreni?	30
Graf 20: Zakaj niste bili iskreni?.....	31

1 UVOD

Letni pogovori v organizacijah potekajo že nekaj let. Pri tem gre za iskanje novih oblik komuniciranja med vodjem in sodelavcem o dosedanjem delu, načrtih za prihodnost in o pričakovanih obeh. Letni razgovor je pomembna sestavina medsebojne komunikacije in predstavlja enega od kriterijev za ocenjevanje delovne uspešnosti. Pripomore tudi k večji osebni zavzetosti in s tem k boljšim rezultatom. Na razgovoru naj bi vsak sodelavec od svojega neposredno nadrejenega izvedel, ali je zadovoljen z njegovim delom in kaj še več od njega pričakuje. Za razgovor si vodja in njegov sodelavec rezervirata del delovnega časa določenega dne v letu in se takrat posvetita drug drugemu.

V šolstvu se ta praksa šele razvija. Na naši šoli potekajo letni razgovori že od šolskega leta 2006/07. Za uspešno izvedbo razgovorov je posebej pomembno jasno opredeliti njihove cilje in namen, pri tem pa upoštevati dokumente, s katerimi načrtujemo delo v šoli, tako dolgoročno kot tudi kratkoročno.

Zakon o javnih uslužbencih predvideva v 105. členu letni razgovor kot obvezno sestavino dela z javnimi uslužbenci. Ta določba se sicer nanaša na javne uslužbenke v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti, kar pomeni, da letni razgovor ni obvezen ali predpisan v vzgojno-izobraževalnih zavodih in tu velja le kot priporočilo. Da proces v šoli poteka čim bolj nemoteno, se v šoli veliko pogovarjamo o odnosih z učenci, starši, sodelavci, o težavah in konfliktih, o organizaciji različnih dejavnosti, o vsebini pedagoškega dela. Premalo pa imamo možnosti, da sistematično razmislimo o sebi, o svojih prednostih in pomanjkljivostih, o zadovoljstvu in sodelovanju, o svojem delu, o svoji vlogi v šoli.

In mogoče bi letni razgovor med strokovnimi delavci in vodstvom šole lahko pripomogel k ustreznejši razdelitvi zadolžitve, k boljšemu spoznavanju sebe in svoje vloge na delovnem mestu.

V diplomskem delu nas je zanimalo, kako potekajo letni razgovori na OŠ Franceta Prešerna Kranj, kakšna so pričakovanja strokovnih delavcev in vodstva šole.

Želeli smo odgovoriti na vprašanja:

- Ali se učiteljem in ostalim strokovnim delavcem ter vodstvu šole zdijo letni razgovori koristni?
- Kako so se počutili ob razgovoru?
- Kakšna je bila komunikacija ob letnem razgovoru?
- Kako vodstvo ocenjuje, da so zaposleni sprejeli letne razgovore?

2 VLOGA IN POMEN LETNEGA RAZGOVORA

2.1 KAJ JE LETNI RAZGOVOR

Letni razgovori v podjetjih so vnaprej dogovorjeni in planirani poglobljeni pogovori med vodjem in sodelavcem o dosedanjem delu, načrtih za prihodnost ter o željah in pričakovanjih obeh. Letni razgovor je pomembna sestavina medsebojne komunikacije in osnova za ocenjevanje delovne uspešnosti. »Letni razgovor med vodjo in njegovim sodelavcem je oblika medsebojne komunikacije in enkratna priložnost, da se vodja in njegov sodelavec zblížata kot človeka, da si povesta stvari, o katerih se v vsakdanji naglici ne pogovarjata.« (Majcen, 2001, str. 53). Zaradi pozitivnih učinkov, ki jih ima tak poglobljen razgovor, tako na zaposlene kot na vodje, ponavljamo razgovore redno, vsako leto. Od tod tudi naziv redni letni razgovor.

Letni razgovor je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtovanje prihodnosti. Je pomembna sestavina medsebojne komunikacije in osnova za ocenjevanje delovne uspešnosti. Je način vodenja, s katerim pričakujemo večjo motiviranost za doseganje ciljev in večjo osebno zavzetost, s tem pa boljše poslovne rezultate. Z njim krepimo vidne in »nevidne« vezi med podjetjem in posameznikom.

2.2 NAMEN IN KORISTI LETNIH RAZGOVOROV

Namen letnih razgovorov je večstranski. Ob pravilnem izvajanju so koristni za zaposlene, za njihove vodje, za strokovne službe in podjetje oz. ustanovo kot celoto.

Vsem zaposlenim naj bi omogočili, da še izboljšajo delovno uspešnost. S poglobljenim razgovorom z vodjo imajo možnost izraziti svoja mnenja in ideje in tako prispevajo k pozitivnim spremembam v delovnem procesu in k boljšim poslovnim rezultatom. Vodja s sodelavci naredi načrt za boljše pristope, spremembe v organizaciji dela, potrebe po dodatnih znanjih itd.

Vodje naj bi z letnimi razgovori bolje spoznali svoje sodelavce, zaradi česar bi jih lažje vodili in usmerjali. Razgovori jim omogočijo, da lahko bolje razumejo razmišljanja in ravnanja svojih sodelavcev. Podatke, ki jih dobijo v razgovorih s sodelavci, uporabljajo kot osnovo za izdelavo plana izobraževanja in za planiranje kadrovske spremembe. Ker določajo skupaj s sodelavci globalne cilje, jim letni razgovori omogočijo, da vplivajo na sodelavce, da ti kar najbolje prispevajo k delovnim rezultatom organizacijske enote.

Strokovnim službam naj bi z rednimi razgovori omogočili, da bi lažje in bolje izvedle kadrovske politike, saj so taki razgovori osnova za pridobivanje dodatnih

podatkov o interesnih področjih zaposlenih, njihovih željah in pripravljenosti za izobraževanje, za osebni razvoj, organizacijske spremembe in napredovanje. Zbrani podatki tudi prispevajo h kakovosti iskanja ključnih kadrov in uresničevanja modela napredovanja.

Podjetje oz. javni zavod od letnih razgovorov pridobi: podatke o potencialu znanj, interesnih področjih zaposlenih in njihovih željah o usposabljanju in osebnem razvoju, podatke o pripravljenosti zaposlenih za napredovanje ali spremembo področja dela in sodelovanje pri razvojnih projektih, mnenja zaposlenih o primernosti organizacije dela in predloge glede organizacijskih sprememb.

Organizacija izvedbe letnih razgovorov ima tri faze: pripravo, izvedbo in aktivnosti neposredno po razgovoru.

2.3 PRIPRAVA LETNEGA RAZGOVORA

Dobra priprava zagotavlja kakovostno izvedbo in omogoča, da bodo imeli razgovori res pozitivne učinke za zaposlene, za vodje in za organizacijo. Zato se vodja za razgovor usposobi in nanj pripravi.

Določitev namena

Pred vsakim razgovorom, predvsem pa pred prvim letnim razgovorom, se mora vodja vprašati, kaj bi rad s tem razgovorom dosegel in kaj od tega pričakuje. Če vodja natančno ve, kaj hoče, bo v pogovoru bolj samozavesten in bo njegova sproščenost ugodno vplivala tudi na sodelavca. Z letnimi razgovori naj bi se izboljšal pretok informacij v organizaciji, dvignila bi se kultura komuniciranja, povečala prizadevnost in uspešnost ljudi, s tem pa tudi njihovo počutje in zadovoljstvo. Vse to naj bi vplivalo na delovne rezultate in na poslovni uspeh.

Izdelava terminskega plana

K dobri pripravi sodi tudi dober načrt letnega razgovora, zato si vodja pripravi terminski plan za vse potrebne aktivnosti za letne razgovore. Pred izvedbo prvih letnih razgovorov je dobro razmisliti o tem, kateri sodelavci bodo prvi na vrsti. Najprimerneje je, da so najprej tisti sodelavci, pri katerih ne pričakujemo bistvenih težav v razgovoru. Vsak letni razgovor je vaja za naslednjega, saj si pridobivamo in utrjujemo spretnosti in izkušnje.

Pregled dokumentacije

Pred razgovorom je priporočljivo pregledati potrebno dokumentacijo, na osnovi katere bodo obravnavane določene teme v razgovoru:

- dokumentacija o sedanjem in prihodnjem delu: strategija in program dela, organizacijske enote, opis delovnega mesta sodelavca, dokumenti o realizaciji, dokumenti o delovni uspešnosti posameznih sodelavcev in uspešnosti organizacijske enote;
- dokumentacija o delavcu: ljudje si ustvarjamo svoje lastne slike, ki niso nujno takšne, kot je realna situacija. Zato je priporočljivo, da vodja pred razgovorom s sodelavcem pregleda njegove osnovne kadrovske podatke, ki mu bodo omogočili, da bo lažje razumel in bo lažje sprejel njegove zamisli o prihodnosti in želenem razvoju;
- pravni in organizacijski akti so podlaga za pravilne in natančne odgovore na nekatera vprašanja, ki bi jih sodelavci lahko postavili. Vodja naj se pripravi na razlago glede nekaterih odločitev, ki mu jih sodelavci oporekajo, vendar so utemeljene glede na sprejeta in veljavna določila.

Prostor in čas srečanja

Poteka naj v prostorih, ki omogočajo prijetno, sproščeno ozračje in zasebnost. Prostor naj bo svetel, z udobnimi sedeži. Poskrbimo za nemoten razgovor brez telefonskih in drugih pozivov. Ko načrtujemo datum razgovora, pomislimo tudi na to, kdaj je naš sodelavec vezan na kritične roke.

Vabilo na razgovor

Sodelavcu mora vodja dati priložnost, da se tudi on na razgovor pripravi. Povabilo je lahko ustno ali pisno vabilo, priporočljivo je tudi, da dobi tudi pisni seznam tem oziroma vprašanj za pogovor, da se lahko v miru pripravi na razgovor in premisli o vprašanjih.

Tema razgovora

Oblikovanje vprašanj, po katerih bo tekel razgovor, je ena od najpomembnejših nalog v pripravi na razgovor, ki bo kakovostno opravljen in bo imel dobre učinke le tedaj, če bo vodja imel pred seboj jasno sliko, kaj od razgovora pričakuje in če bo spretno usmerjal sodelavca s ciljno usmerjenimi vprašanji. Seznam vprašanj, o katerih bo tekel razgovor, je v bistvu enak seznamu, ki ga pošljemo sodelavcu kot prilogo k pisnemu vabilu. Vodja vprašanja oblikuje skladno s ciljem, ki bi ga rad s konkretnim razgovorom dosegel.

Koliko časa naj traja posamezen letni razgovor

Trajanje je odvisno od obširnosti problematike. Pri sodelavcih, ki opravljajo rutinska in natančno predpisana dela, bo letni razgovor nekoliko krajši, pri sodelavcih z zahtevnejšimi manj definiranimi in bolj ustvarjalnimi deli pa nekoliko daljši (Majcen,

2004, str. 27). Izkušnje kažejo, da je primerna dolžina pogovora med eno uro in dvema urama. Zato si za posamezen letni razgovor rezerviramo dve uri časa, tudi če bo dejansko razgovor nekoliko krajši. Praktične izkušnje kažejo, da je v enem dnevu najbolje opraviti le en razgovor. Dobrodošla pa je tudi enodnevna prekinitve med enim in drugim razgovorom.

2.4 IZVEDBA LETNEGA RAZGOVORA

Vodja izvede poglobljen pogovor z vsakim sodelavcem posebej. Pomaga si s seznamom vprašanj in pripravljenimi podatki ter idejami in mislimi, ki si jih je zapisal v fazi priprave. Potrebne spretnosti za vodenje takega razgovora dobi na treningu in v praksi. Sklepne misli, s katerimi se strinjata oba, zapiše v poročilo o letnem razgovoru.

Predvidena vsebina letnega razgovora

- izbor tem razgovora za določenega sodelavca;
- pogovor o organiziranosti in metodah dela;
- prenos in usklajevanje ciljev;
- pogovor o vlogi sodelavca;
- pogovor o ključnih nalogah;
- določanje letnih ciljev;
- pogovor o delovni karieri in osebnem razvoju;
- načrtovanje izobraževanja in usposabljanja;
- pogovor o napredovanju sodelavca;
- pogovor o počutju sodelavca in o odnosih z vodjo;
- kritične točke razgovora.

Osrednji, vsebinski del razgovora je najobširnejši in najzahtevnejši. Zajema vso vsebino in uresničuje namen razgovora. Ob zaključku razgovora sogovornika še enkrat obnovita glavne sklepe in obljube, ki sta si jih zadala. Razgovor zaključi vodja tako, da se oba razideta z dobrimi občutki, ne glede na to, kako se je razpoloženje med razgovorom menjalo.

Poročilo o razgovoru

Poročilo o opravljenem letnem razgovoru piše vodja v pričo sodelavca, saj je v njem »posnetek« razgovora, v katerem sodelujeta oba. Ko sogovornika posamezno vprašanje v pogovoru zaključita, je zelo pomembno, da misli strneta in naredita povzetek, nato vodja pomembne misli in sklepe zapiše. Poročilo, ki sta ga v letnem razgovoru zapisala, jima služi kot smerokaz za napredovanje in izpolnjevanje zadanih sklepov. Na koncu sodelavec in vodja podpišeta poročilo. S podpisom jamčita za verodostojnost zapisa. Vodja razgovor zaključi s poudarkom, da sodelavcu zaupa in se mu zahvaljuje za sodelovanje.

2.5 AKTIVNOSTI NEPOSREDNO PO RAZGOVORU

Vodja po končanem razgovoru, ko se s sodelavcem razideta, izdela analizo uspešnosti razgovora in pripravi smernice za ciljno usposabljanje. Določena opažanja in ideje si zapiše med lastne zapiske, ki so strogo osebne narave, torej namenjeni samo njemu osebno.

Arhiviranje poročila

Vodja poskrbi za arhiviranje poročila v skladu z dogovorjenimi pravili, ki veljajo v njegovem podjetju, oziroma z določilo metodologije, če je pripravljena. Med letom poročila večkrat pregleda, da lahko sodelavce spodbuja v načrtovani smeri in si zapisuje pomembne dogodke.

3 PREDSTAVITEV ŠOLE

Osnovna šola Franceta Prešerna Kranj je bila ustanovljena z Odlokom o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda OŠ Franceta Prešerna Kranj: odlok je bil sprejet 9. 7. 2008 na 18. Seji Sveta Mestne občine Kranj.

V sestavo zavoda Osnovne šole Franceta Prešerna Kranj sodi tudi podružnica šole Kokrica in oddelki vrtca za izvajanje vzgojno-varstvene dejavnosti in predšolske vzgoje na podružnici Kokrica.

Šolski okoliš OŠ Franceta Prešerna zajema Zlato polje, Struževno, Kokrico, Mlako pri Kranju, Bobovek, Tatinec in Srakovlje.

Matična šola leži v novem mestnem jedru ob Kidričevi cesti. Imamo po dva oddelka od 1. do 5. razreda in po 3 oddelke od 6. do 9. razreda ter 5 oddelkov podaljšanega bivanja. Vseh učencev na matični šoli je 475.

Podružnična šola Kokrica leži ob Cesti na Brdo. V sklopu te šole je tudi vrtec. Na podružnični šoli sta dva oddelka od 1. do 5. razreda ter 5 oddelkov podaljšanega bivanja in 3 oddelki vrtca. Vseh učencev na podružnični šoli je 162, v vrtcu pa 65.

V šolskem letu 2010/11 OŠ Franceta Prešerna Kranj obiskujeta 702 učenca.

Organiziran imamo dodatni pouk za učence, ki pri posameznih predmetih presegajo določene standarde znanja. K pouku se učenci vključujejo prostovoljno.

Dopolnilni pouk se organizira za učence, ki potrebujejo pomoč pri učencu. Tudi k dopolnilnemu pouku se učenci vključujejo le prostovoljno, in sicer po priporočilu učitelja.

Za nadarjene učence šola organizira sobotno šolo in druge dejavnosti izven pouka. S sodelovanjem pri teh dejavnosti lahko učenci na poglobljen način spoznavajo različna področja.

Na šoli poleg rednega pouka organiziramo tudi naslednje dneve dejavnosti: kulturne dneve, naravoslovne dneve, tehniške dneve, športne dneve, delovne akcije, ekskurzije.

Organiziramo tudi del pouka v naravi, kar je ena najzahtevnejših oblik razširjenega programa osnovne šole, saj zahteva veliko priprav, dodatne sodelavce in seveda večja finančna sredstva.

Kakovosten vzgojno-izobraževalni proces in dobri medsebojni odnosi je vse, kar si želimo. Motivirani in zadovoljni učenci in učitelji, ki preverjajo doseženo in želijo to preseči, zagotavljajo kvaliteten učni proces. Dobra komunikacija in uspešno sodelovanje zagotavljata uspeh in zadovoljstvo vseh udeležencev. Naj vsak, ki vstopa v našo šolo znanja, postane in ostane radoveden, ustvarjalen in srečen. Zavzemamo se za šolo, ki bi spodbujala odgovornost in spoštovanje prav vseh. Zato je tudi naša vizija: Z ODGOVORNOSTJO IN SPOŠTOVANJEM BOMO NAŠE POTI TLAKOVALI Z ZNANJEM.

3.1 DEJAVNOST ZAVODA

Osnovna šola Franceta Prešerna Kranj je ustanovljena za izvajanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja ter predšolske vzgoje.

Dejavnost šole je javna služba, katere izvajanje je v javnem interesu.

Registrirana je za naslednje dejavnosti:

- osnovnošolsko splošno izobraževanje
- dejavnost vrtcev in predšolsko izobraževanje
- izdajanje časopisov
- drugo tiskarstvo
- trgovina na drobno s knjigami, časopisi, revijami, papirjem, pisalnimi potrebščinami
- trgovina na drobno na tržnicah in stojnicah
- druga trgovina na drobno zunaj prodajaln
- druga popravila
- priprava in dostava hrane
- drug kopenski potniški promet
- dajanje lastnih nepremičnin v najem
- izposojanje izdelkov široke potrebe
- druge računalniške dejavnosti
- oglaševanje
- fotografska dejavnost
- druge poslovne dejavnosti
- dejavnost knjižnic
- obratovanje športnih objektov

3.2 ORGANIZACIJSKA SHEMA ŠOLE

Matična šola:

- ravnatelj šole
- pomočnica šole
- učiteljski zbor
- svetovalna služba
- knjižnica
- tajništvo
- računovodstvo
- kuhinja
- čiščenje
- vzdrževanje

Podružnica Kokrica in vrtec:

- pomočnica ravnatelja
- učiteljski zbor
- knjižnica
- čiščenje
- kuhinja

Vrtec Kokrica:

- pomočnica ravnatelja
- vzgojiteljski zbor

Na OŠ Franceta Prešerna Kranj je zaposlenih 90 javnih uslužbencev, od tega 72 strokovnih delavcev, 3 administrativni delavci in 15 tehničnih delavcev.

3.3 ORGANI UPRAVLJANJA IN STROKOVNI ORGANI ŠOLE

Organi šole so: svet zavoda, ravnatelj, svet staršev in strokovni organi.

SVET ZAVODA sestavlja 9 članov, in sicer trije predstavniki ustanovitelja, trije predstavniki šole in trije predstavniki staršev.

Svet zavoda opravlja naslednje naloge:

- predlaga ustanovitelju spremembo in razširitev dejavnosti;
- daje ustanovitelju mnenje in predloge o posameznih vprašanjih;
- po potrebi natančneje določi postopek volitev delavcev v svet šole;
- sprejema pravila in druge splošne akte šole, ki jih določajo pravila šole in drugi splošni akti šole;
- sprejema letni delovni načrt šole in poročilo o njegovi izvršitvi;
- obravnava letno in polletno poročilo o vzgojni in izobraževalni problematiki;
- določa finančni načrt in sprejema zaključni račun šole;

- imenuje in razrešuje ravnatelja;
- odloča o pritožbah v zvezi s statusom učenca;
- razpisuje volitve predstavnikov v svet šole;
- opravlja druge naloge, določene z zakonom ali aktom o ustanovitvi in pravili ter drugimi akti šole.

RAVNATELJ organizira, vodi in predstavlja šolo ter opravlja tudi naslednje naloge:

- načrtuje in vodi delo šole;
- pripravlja program razvoja šole;
- pripravlja predlog letnega delovnega načrta in je odgovoren za njegovo izvedbo;
- odgovarja za uresničevanje pravic in dolžnosti učencev;
- vodi delo učiteljskega zbora;
- oblikuje predlog nadstandardnih programov;
- spodbuja strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev;
- organizira mentorstvo za pripravnike;
- prisostvuje pri vzgojno-izobraževalnem delu učiteljev, spremlja njihovo delo in jim svetuje;
- predlaga napredovanje strokovnih delavcev v nazive;
- odloča o napredovanju delavcev v plačilne razrede;
- spremlja delo svetovalne službe;
- skrbi za sodelovanje šole s starši (roditeljski sestanki, govorilne ure in druge oblike sodelovanja);
- obvešča starše o delu šole in o spremembah pravic in obveznosti učencev;
- spodbuja in spremlja delo skupnosti učencev;
- odloča o vzgojnih ukrepih;
- določa sistemizacijo delovnih mest;
- odloča o sklepanju delovnih razmerij;
- skrbi za sodelovanje šole s šolsko zdravstveno službo;
- opravlja druge naloge v skladu z zakoni in drugimi predpisi.

SVET STARŠEV sestavlja po en predstavnik vsakega oddelka, ki ga starši izvolijo na 1. roditeljskem sestanku. Svet staršev predlaga nadstandardne programe, daje soglasje k predlogu ravnatelja o nadstandardnih storitvah, daje mnenje o predlogu programa razvoja vrtca oziroma šole in o letnem delovnem načrtu, razpravlja o poročilih ravnatelja o vzgojno-izobraževalni problematiki, obravnava pritožbe staršev v zvezi z vzgojno-izobraževalnim delom, voli predstavnike v svet vrtca oziroma šole, opravlja druge naloge v skladu z zakonom in drugimi predpisi.

Strokovni organi šole so:

UČITELJSKI ZBOR: sestavljajo ga vsi strokovni delavci šole. Razpravlja o problematiki na svojih pedagoških konferencah, obravnava in odloča o strokovnih vprašanjih, povezanih z vzgojno-izobraževalnim delom, daje mnenje o letnem delovnem načrtu, predlaga uvedbo nadstandardnih in drugih programov ter dejavnosti, odloča o posodobitvah programov vzgoje in izobraževanja in njihovi izvedbi v skladu s predpisi, daje pobude za napredovanje strokovnih delavcev in mnenje o predlogih ravnatelja, odloča o vzgojnih ukrepih, opravlja druge naloge v skladu z zakonodajo.

ODELČNI UČITELJSKI ZBOR: sestavljajo učitelji, ki opravljajo vzgojno-izobraževalno delo v posameznem oddelku. Obravnava vzgojno-izobraževalno problematiko v oddelku, oblikuje program za delo z nadarjenimi učenci in s tistimi, ki težje napredujejo, odloča v vzgojnih ukrepih ter opravlja druge naloge v skladu z zakonom.

RAZREDNIK: vodi delo oddelčnega učiteljskega zbora, analizira vzgojne in učne rezultate oddelka, skrbi za reševanje vzgojnih in učnih problemov posameznih učencev, sodeluje s starši in šolsko svetovalno službo, odloča o vzgojnih ukrepih ter opravlja druge naloge v skladu z zakonodajo.

STROKOVNI AKTIVI: sestavljajo ga učitelji istega predmeta oziroma sorodnih predmetnih področij. Obravnava problematiko predmeta oziroma predmetnega področja, usklajuje merila za ocenjevanje, učiteljskemu zboru daje predloge za izboljšanje vzgojno-izobraževalnega oziroma študijskega dela, obravnava pripombe staršev in učencev ter opravlja druge strokovne naloge, določene z letnim delovnim načrtom.

4 IZVEDBA LETNIH RAZGOVOROV NA OSNOVNI ŠOLI FRANCETA PREŠERNA KRANJ – ANALIZA MNENJ STROKOVNIH DELAVCEV IN VODSTVA ŠOLE

Opredelitev problema

Zakon o javnih uslužbencih predvideva v 105. členu letni razgovor kot obvezno sestavino dela z javnimi uslužbenci. Ta določba se sicer nanaša na javne uslužbenke v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti, kar pomeni, da letni razgovor ni obvezen ali predpisan v vzgojno-izobraževalnih zavodih in tu velja le kot priporočilo. Da proces v šoli poteka čim bolj nemoteno, se v šoli veliko pogovarjamo o odnosih z učenci, starši, sodelavci, o težavah in konfliktih, o organizaciji različnih dejavnosti, o vsebini pedagoškega dela. Premalo pa imamo možnosti, da sistematično razmislimo o sebi, o svojih prednostih in pomanjkljivosti, o zadovoljstvu in sodelovanju, o svojem delu, o svoji vlogi v šoli. In mogoče bi letni razgovor med strokovnimi delavci in vodstvom šole lahko pripomogel k ustreznejši razdelitvi zadolžitve, k boljšemu spoznanju sebe in svoje vloge na delovnem mestu.

Cilji diplomskega dela

Cilj diplomskega dela je, s pomočjo anketnega vprašalnika in metode polstrukturiranega intervjuja, ugotoviti trenutno dejansko stanje uspešnosti letnih razgovorov na Osnovni šoli Franceta Prešerna Kranj in analizirati odgovore na zastavljena vprašanja ankete, ki naj bi pripomogla k izboljšanju sistema letnih razgovorov.

Metode dela

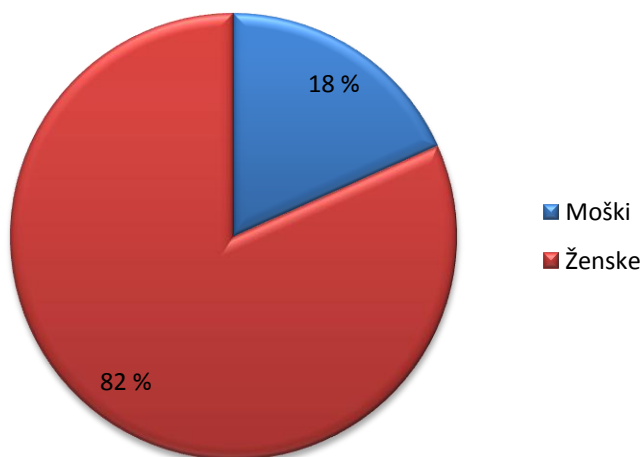
Za zbiranje podatkov in ugotavljanje trenutnega stanja bomo kot instrument raziskovanja uporabili anketo in intervju.

Za pridobivanje mnenj strokovnih delavcev o letnem razgovoru je bila izdelana pisna anonimna anketa. Sestavljena je iz dveh delov, in sicer iz splošnega dela (to so podatki o anketirancu: spol, starost, udeležba na letnih razgovorih) in mnenjskega dela ankete.

Razdeljenih je bilo 65 anketnih listov, vrnjenih 60, to je 92 %. Anketne liste so izpolnjevali samo strokovni delavci šole.

4.1 ANALIZA REZULTATOV ANKETE

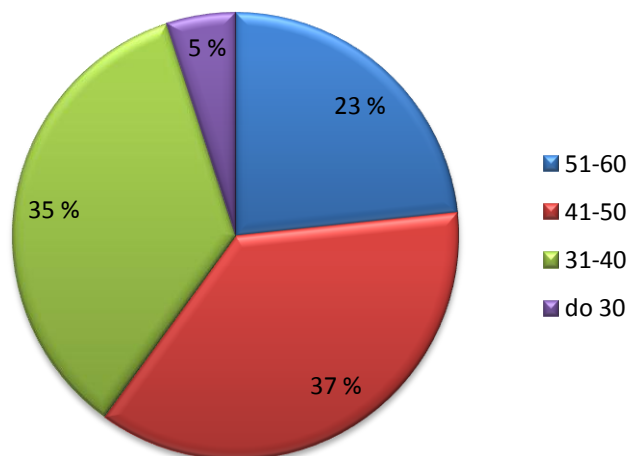
Graf 1: Spol anketirancev



	Št. anketirancev	Odstotek
Moški	11	18 %
Ženske	49	82 %

Kot je razvidno iz preglednice in grafa 1, je v anketi odgovarjalo 11 moških in 49 žensk. Iz podatkov je razvidno, da so na OŠ Franceta Prešerna Kranj zaposlene pretežno ženske.

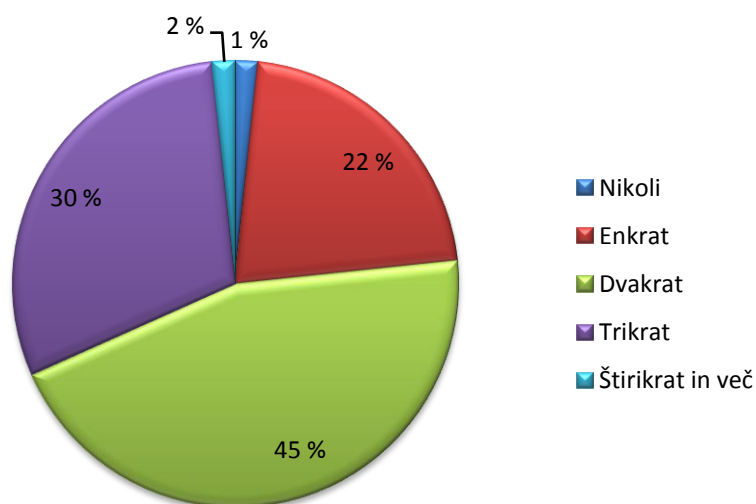
Graf 2: Starost anketirancev



	Št. anketirancev	Odstotek
51-60	14	23 %
41-50	22	37 %
31-40	21	35 %
Do 30	3	5 %

Iz grafa 2 in preglednice je razvidna starostna struktura zaposlenih strokovnih delavcev. Največ je starih od 41 do 50 let in sicer 22 anketirancev, sledijo stari od 31 do 40 let in sicer 21 anketirancev, starih od 51 do 60 let je 14 anketirancev in stari do 30 let so 3 anketiranci.

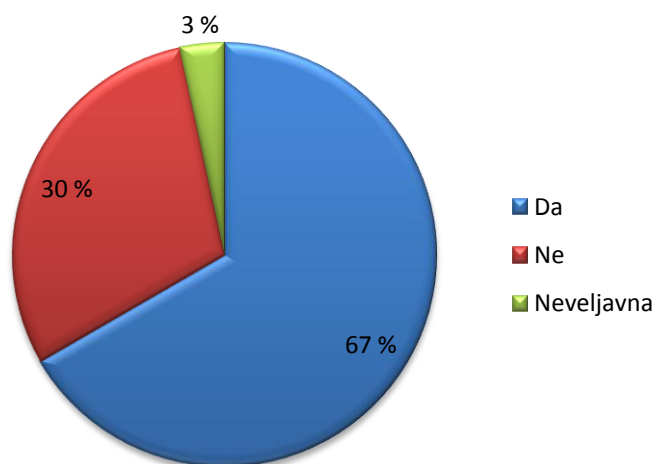
Graf 3: Kolikokrat ste se udeležili razgovora na tej šoli?



	Št. anketirancev	Odstotek
Nikoli	1	1 %
enkrat	13	22 %
dvakrat	27	45 %
trikrat	18	30 %
štirikrat in več	1	2 %

Iz grafa 3 in preglednice je razvidno, da so se razen enega anketiranca že vsi udeležili letnega razgovora na tej šoli in sicer: 13 anketirancev enkrat, 27 anketirancev dvakrat, 18 anketirancev trikrat in 1 anketiranec štirikrat in več. Vsi anketiranci so nadaljevali z mnenjskim delom ankete.

Graf 4: Ali ste se na razgovor pripravili (če ste se, kako)?



	Št. anketirancev	Odstotek
Da	40	67 %
Ne	18	30 %
Neveljavna	2	3 %

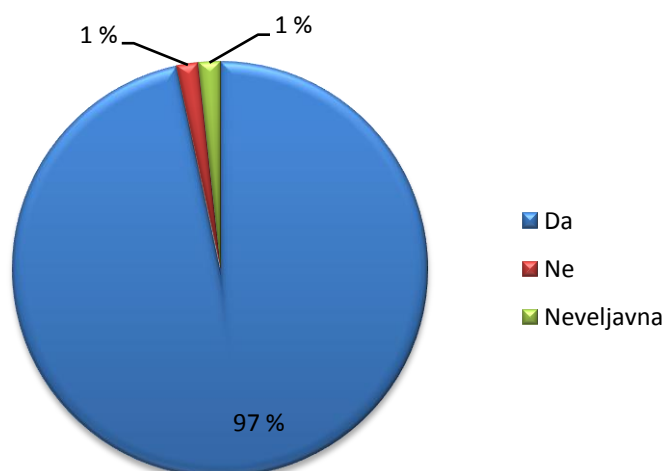
Kot je razvidno iz preglednice in grafa 4, se na razgovor ni pripravilo 18 anketirancev. Na razgovor pa se je pripravilo 40 anketirancev, in sicer:

- S pomočjo vprašalnika razmišljali o zastavljenih vprašanjih – 13 anketirancev
- Napisali odgovore na vprašanja – 19 anketirancev
- Pregled LDN in primerjava z realizacijo - 1 anketiranec
- Pregled dejavnosti, ki so jih izvedli – 1 anketiranec
- Pogovori s sodelavci – 1 anketiranec
- Oporne točke – 1 anketiranec
- Spisek predlogov, pogledov, stališč – 1 anketiranec
- Pregled in analiza v preteklem obdobju – 1 anketiranec
- Zapis idej – 1 anketiranec
- Miselna priprava – 1 anketiranec

2 anketiranca pa nista odgovorila na vprašanje.

Iz tega sklepamo, da se jih je večina pripravila na razgovor.

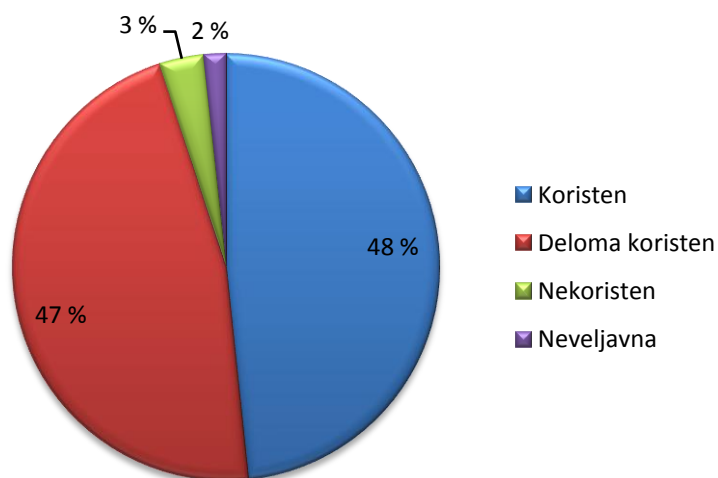
Graf 5: Ali ste dobili obrazce za pripravo na letni razgovor?



	Št. anketirancev	Odstotek
Da	58	97 %
Ne	1	1 %
Neveljavna	1	1 %

Iz grafa 5 in preglednice je razvidno, da je 58 anketirancev prejelo obrazec za pripravo na letni razgovor, 1 anketiranec ga ni prejel, 1 pa ni odgovoril.

Graf 6: Razgovor se vam je zdel

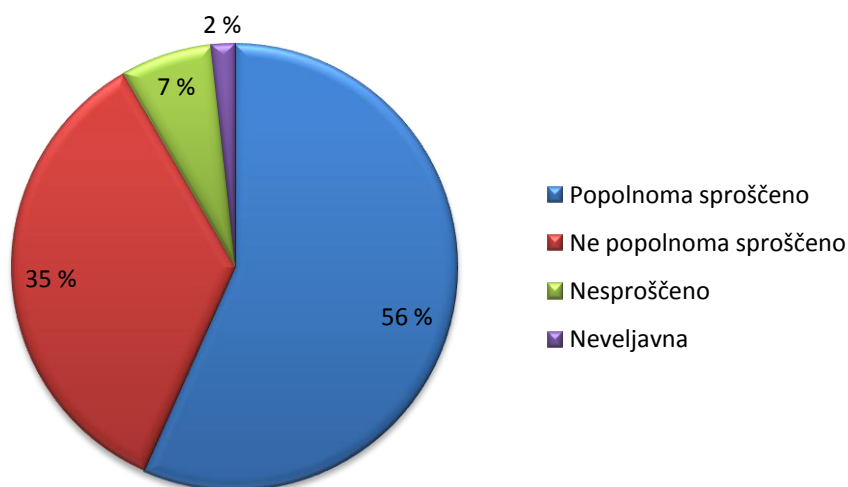


	Št. anketirancev	Odstotek
Koristen	29	48 %
Deloma koristen	28	47 %
Nekoristen	2	3 %
Neveljavna	1	2 %

Iz grafa 6 in preglednice je razvidno, da se je zdel 29 anketirancem razgovor koristen, 28 deloma koristen, 2 anketirancema pa se je zdel razgovor nekoristen. Eden ni odgovoril.

Iz teh odgovorov sklepamo, da si strokovni delavci želijo povratnih informacij o svojem delu, idejah, željah.

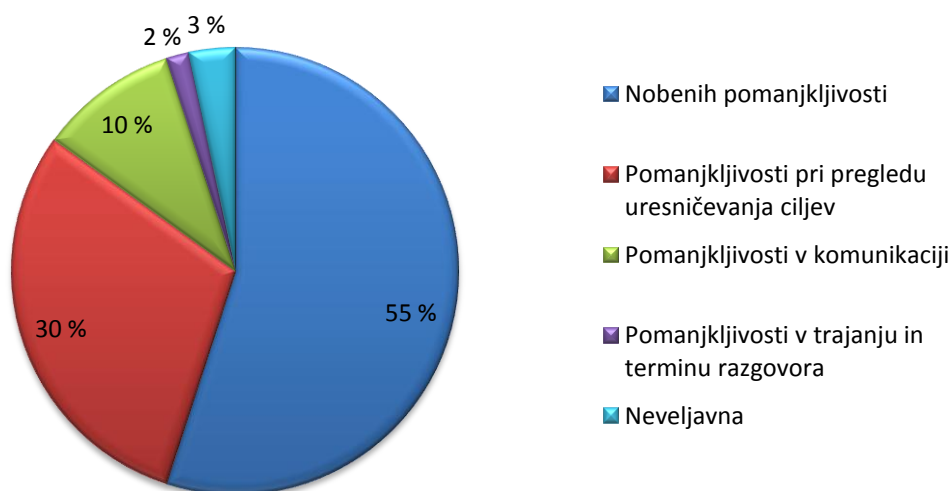
Graf 7: Kako ste se počutili na razgovoru?



	Št. anketirancev	Odstotek
Popolnoma sproščeno	34	56 %
Ne popolnoma sproščeno	21	35 %
Nesproščeno	4	7 %
Neveljavna	1	2 %

Iz grafa 7 in preglednice je razvidno, da se je 34 anketirancev na razgovoru počutilo popolnoma sproščeno, 21 se jih ni počutilo popolnoma sproščeno, 4 anketiranci so se počutili nesproščeno, 1 ni odgovoril. Iz tega sklepamo, da vlada v kolektivu sproščujoče vzdušje.

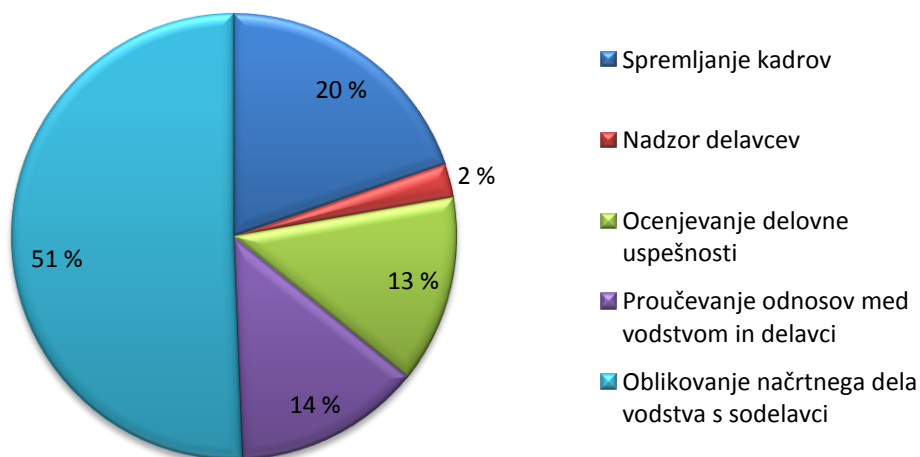
Graf 8: Kakšne so pomanjkljivosti letnega razgovora po vašem mnenju?



	Št. anketirancev	Odstotek
Nobenih pomanjkljivosti	33	55 %
Pomanjkljivosti pri pregledu uresničevanja ciljev	18	30 %
Pomanjkljivosti v komunikaciji	6	10 %
Pomanjkljivosti v trajanju in terminu razgovora	1	2 %
Neveljavna	2	3 %

Iz grafa 8 in preglednice je razvidno, da 33 anketirancev ne vidi v izvedbi letnih razgovorov nobenih pomanjkljivosti, 18 anketirancev vidi pomanjkljivosti pri pregledu uresničevanja ciljev, 6 anketirancev v komunikaciji, 1 anketiranec v trajanju in terminu razgovora, 2 anketiranca pa nista odgovorila.

Graf 9: Kaj menite, čemu so namenjeni letni razgovori, ki jih vodstvo šole izvaja s svojimi sodelavci (možnih več odgovorov)?

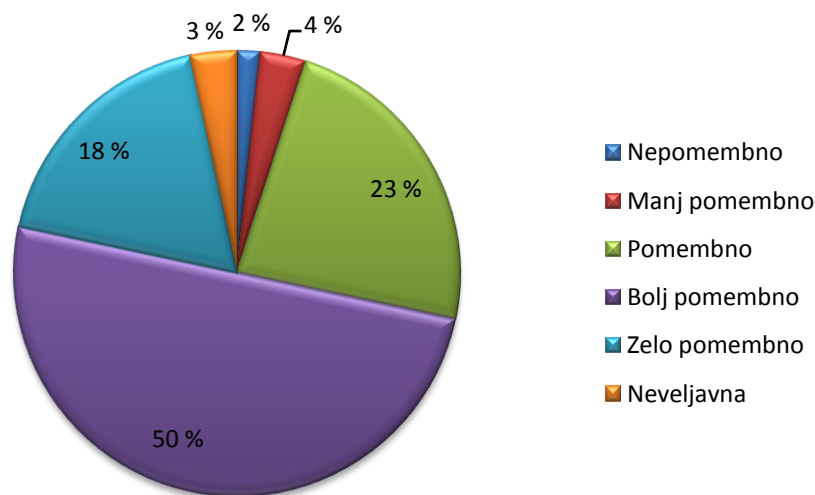


	Št. anketirancev	Odstotek
Spremljanje kadrov	16	20 %
Nadzor delavcev	2	2 %
Ocenjevanje delovne uspešnosti	11	13 %
Proučevanje odnosov med vodstvom in delavci	11	14 %
Oblikovanje načrtnega dela vodstva s sodelavci	41	51 %

Kot je razvidno iz preglednice in grafa 9, največ (51 %) anketirancev meni, da so letni razgovori, ki jih vodstvo šole izvaja, namenjeni oblikovanju načrtnega dela vodstva s sodelavci in spremljanju kadrov, nekaj jih meni, da ocenjevanju delovne uspešnosti in proučevanju odnosov med vodstvom in delavci, samo dva anketiranca pa menita, da nadzoru delavcev.

V ČEM VIDITE POSEBNO VREDNOST LETNEGA RAZGOVORA? (Vsak odgovor rangirajte po pomembnosti, pri čemer pomeni 1 nepomembno, 2 manj pomembno, 3 pomembno, 4 bolj pomembno in 5 zelo pomembno.)

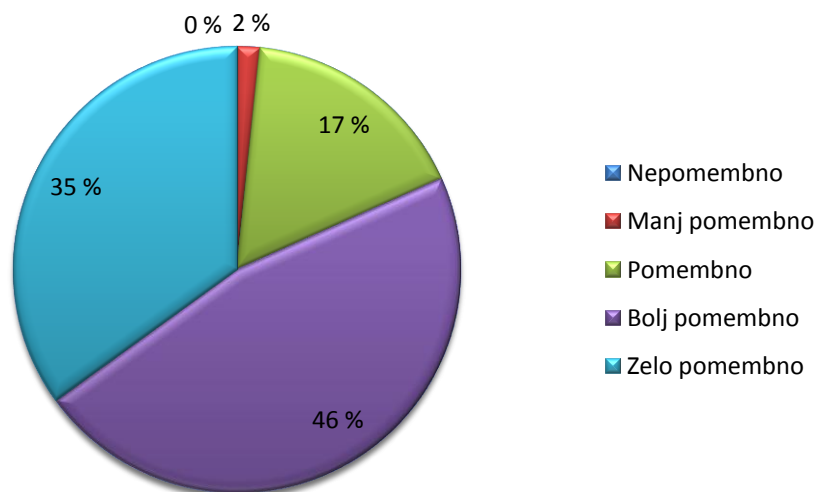
Graf 10: Vzpostavljanje ustreznega odnosa – občutek, da si sprejet, pomemben



	Št. anketirancev	Odstotek
Nepomembno	1	2 %
Manj pomembno	2	4 %
Pomembno	14	23 %
Bolj pomembno	30	50 %
Zelo pomembno	11	18 %
Neveljavna	2	3 %

Kot je razvidno iz preglednice in grafa 10, večina (91 % anketiranih strokovnih delavcev) kot bolj pomembno, zelo pomembno in pomembno določa možnost vzpostavljanja ustreznega odnosa – občutka, da so sprejeti, pomembni.

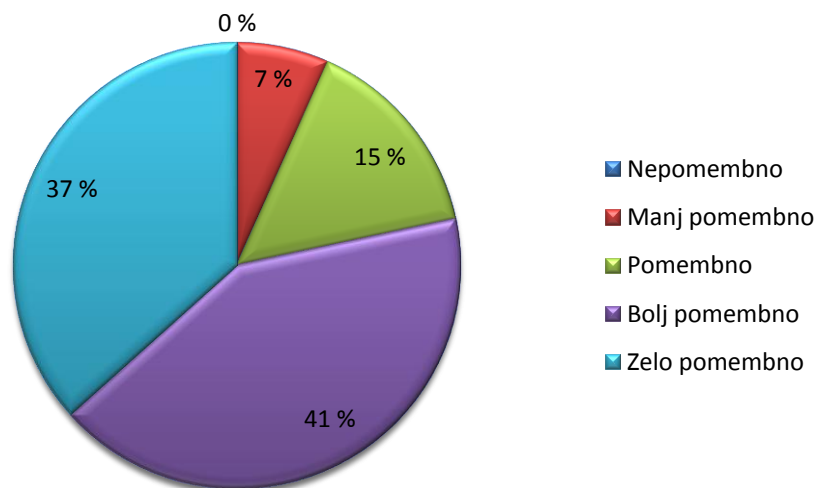
Graf 11: Možnost seznaniti vodstvo šole z vašim problemom in skupno reševanje problema



	Št. anketirancev	Odstotek
Nepomembno	0	0 %
Manj pomembno	1	2 %
Pomembno	10	17 %
Bolj pomembno	28	46 %
Zelo pomembno	21	35 %

Kot je razvidno iz preglednice in grafa 11, je večina (98 % anketiranih strokovnih delavcev) kot bolj pomembno, zelo pomembno in pomembno določila možnost, da lahko seznanijo vodstvo šole s svojim problemom in pričakujejo skupno reševanje problema.

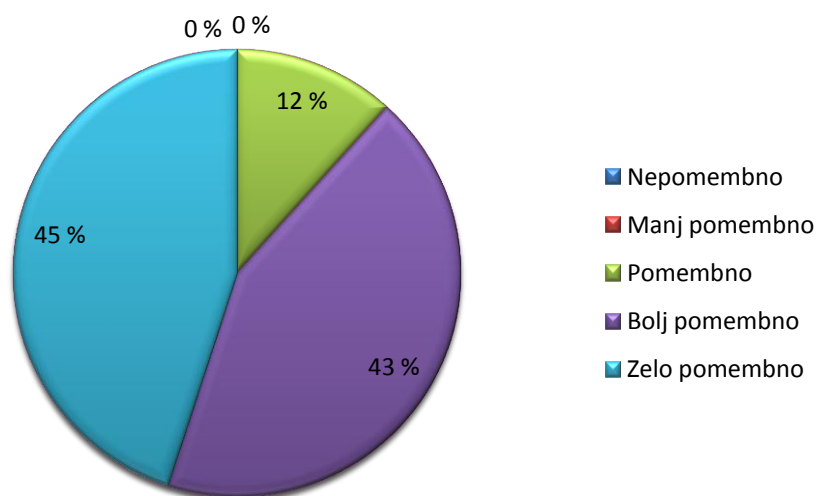
Graf 12: Pridobiti od vodstva šole dodatne informacije, povezane z vašim delom in pričakovanji



	Št. anketirancev	Odstotek
Nepomembno	0	0 %
Manj pomembno	4	7 %
Pomembno	9	15 %
Bolj pomembno	25	41 %
Zelo pomembno	22	37 %

Kot je razvidno iz preglednice in grafa 12, je večina (93 % anketiranih strokovnih delavcev) kot bolj pomembno, zelo pomembno in pomembno določila možnost, da pridobijo od vodstva šole dodatne informacije, ki so povezane z njihovim delom in pričakovanji.

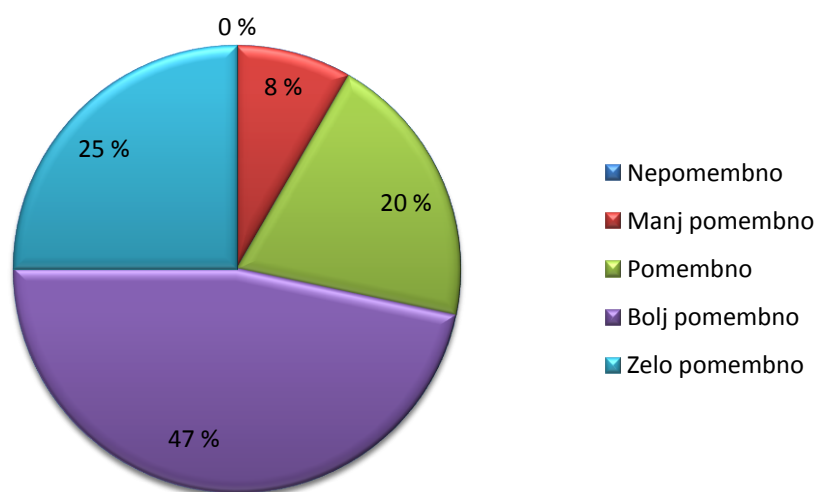
Graf 13: Možnost, da predstavite vodstvu šole lastna stališča, mnenja, predloge



	Št. anketirancev	Odstotek
Nepomembno	0	0 %
Manj pomembno	0	0 %
Pomembno	7	12 %
Bolj pomembno	26	43 %
Zelo pomembno	27	45 %

Kot je razvidno iz preglednice in grafa 12, večina anketiranih strokovnih delavcev kot zelo pomembno, bolj pomembno in pomembno določa možnost, da lahko vodstvu šole predstavijo svoja lastna stališča, mnenja, predloge.

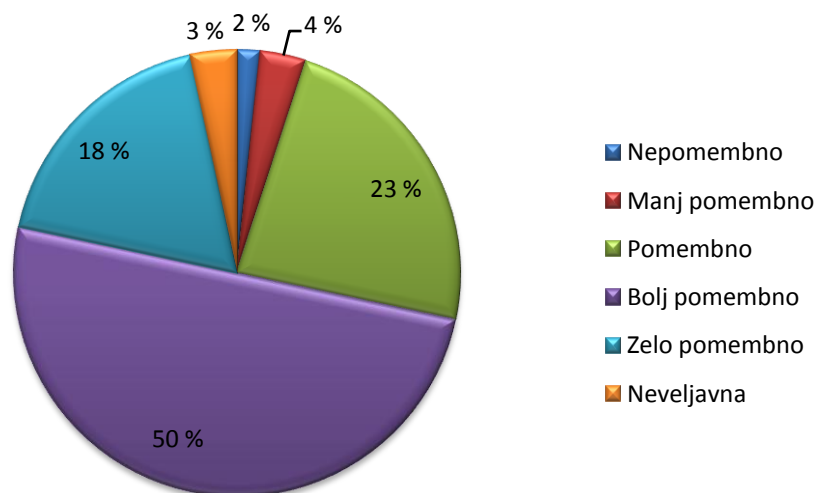
Graf 14: Možnost načrtovanja izobraževanja



	Št. anketirancev	Odstotek
Nepomembno	0	0 %
Manj pomembno	5	8 %
Pomembno	12	20 %
Bolj pomembno	28	47 %
Zelo pomembno	15	25 %

Kot je razvidno iz preglednice in grafa 13, večina (92 % anketiranih strokovnih delavcev) kot bolj pomembno, zelo pomembno in pomembno določa možnost načrtovanja izobraževanja.

Graf 15: Možnost določanja in uresničevanja vaših ciljev

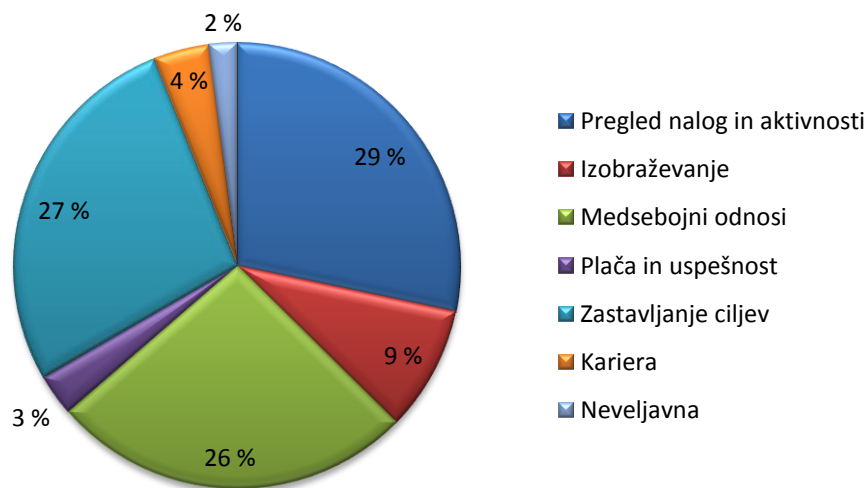


	Št. anketirancev	Odstotek
Nepomembno	1	2 %
Manj pomembno	2	4 %
Pomembno	14	23 %
Bolj pomembno	30	50 %
Zelo pomembno	11	18 %
Neveljavna	2	3 %

Kot je razvidno iz preglednice in grafa 14, večina (91 % anketiranih strokovnih delavcev) kot bolj pomembno, pomembno in zelo pomembno določa možnost določanja in uresničevanja svojih ciljev.

Namen tega vprašanja je bil pri anketirancih določiti pomembnost posameznih elementov letnega razgovora. Ko je razvidno iz grafov in preglednic, večina anketiranih kot bolj pomembno in zelo pomembno določa možnost vzpostavljanja ustreznega odnosa – občutek, da si sprejet, pomemben, možnost seznanitve vodstva šole s problemom in skupno reševanje problema, od vodstva pridobiti informacije, ki so povezane z delom in pričakovanji, možnost, da vodstvu šole predstavijo lastna stališča, mnenja, predloge, določanje in uresničevanje ciljev in načrtovanje izobraževanja. Iz tega lahko sklepamo, da so strokovnim delavcem letni razgovori pomembni in koristni.

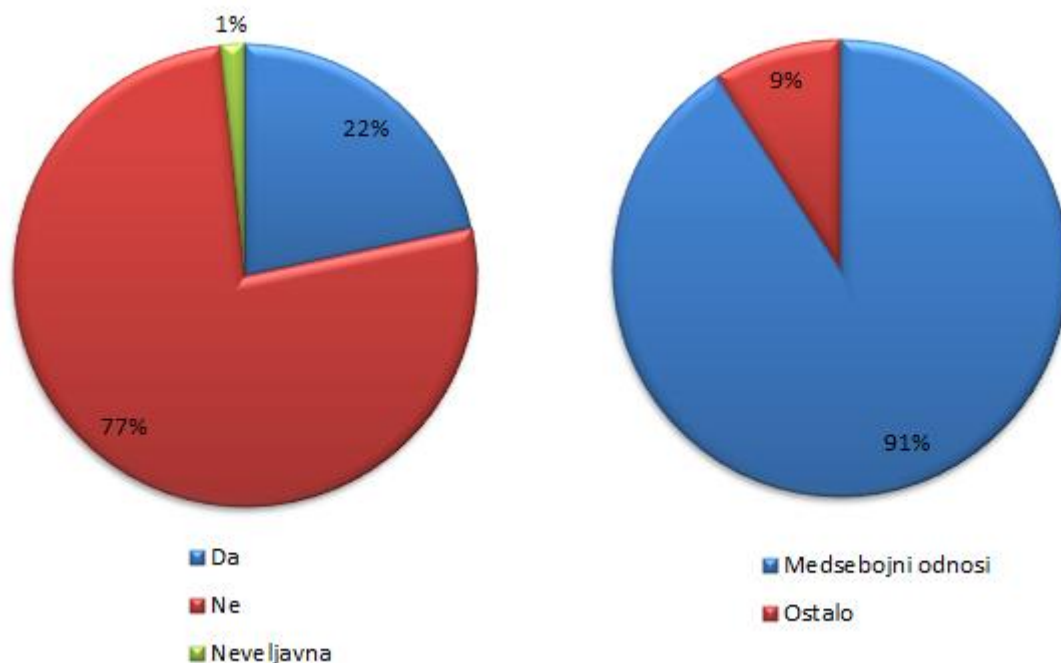
Graf 16: Teme, ki so vas še posebej pritegnile na letnem razgovoru (možnih več odgovorov)



	Št. anketirancev	Odstotek
Pregled nalog in aktivnosti	28	29 %
Izobraževanje	9	9 %
Medsebojni odnosi	26	26 %
Plača in uspešnost	3	3 %
Zastavljanje ciljev	27	27 %
Kariera	4	4 %
Neveljavna	2	2 %

Kot je razvidno iz preglednice in grafa 15, je med temami anketirance najbolj pritegnilo pregled nalog in aktivnosti, sledijo zastavljanje ciljev, medsebojni odnosi, izobraževanje, kariera in na koncu plača in uspešnost.

Graf 17: Ali bi kateri od teh tem v letnem razgovoru v prihodnje namenili več pozornosti?

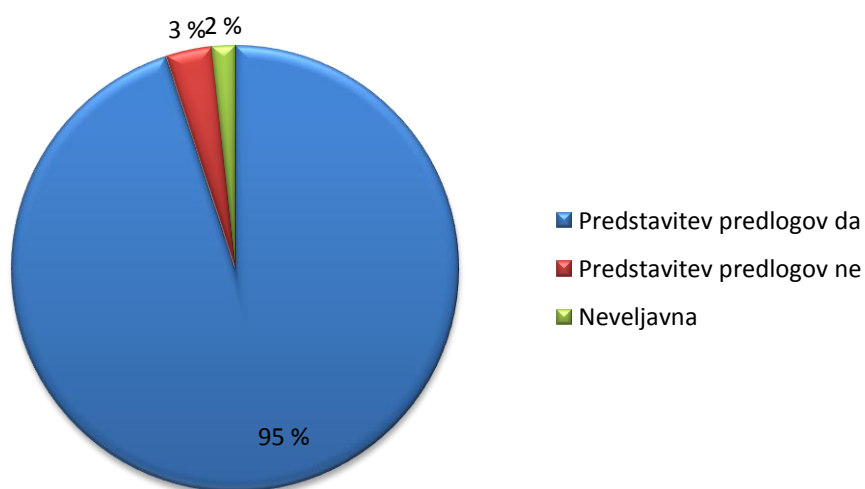


	Št. anketirancev	Odstotek
Da	13	1 %
Ne	46	22 %
Neveljavna	1	77 %

	Št. anketirancev	Odstotek
Medsebojni odnosi	10	91 %
Ostalo	1	9 %

Večina anketirancev ne bi nobeni od teh tem namenila več pozornosti. 13 anketirancev bi namenilo več pozornosti medsebojnim odnosom, po 1 anketiranec pa pregledu nalog in aktivnosti, plači in uspešnosti, izobraževanju, osebnostnim lastnostim in pogledom na šolo.

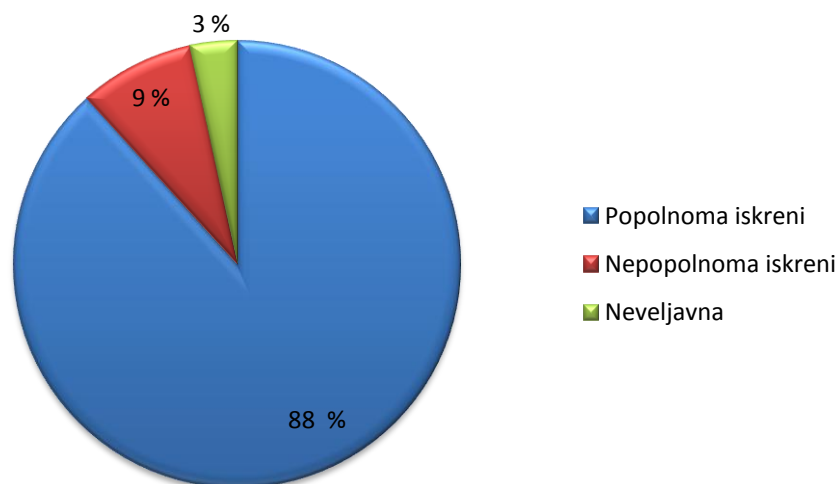
Graf 18: Ocenite medsebojno komunikacijo v letnem razgovoru



	Št. anketirancev	Odstotek
Predstavitev predloga da	57	95 %
Predstavitev predloga ne	2	3 %
Neveljavna	1	2 %

Iz preglednice in grafa 17 je razvidno, da je 57 anketirancev lahko predstavilo svoje predloge, poglede, stališča na letnem razgovoru, 2 anketiranca pa tega nista mogla. 1 anketiranec ni odgovoril. Iz tega sledi, da je komunikacija med strokovnimi delavci in vodstvom zelo v redu.

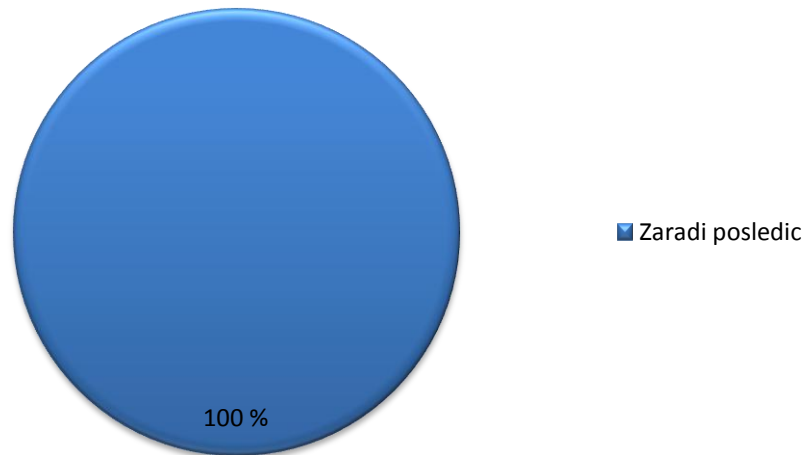
Graf 19: Ali ste bili v pogovoru z vodstvom šole povsem iskreni?



	Št. anketirancev	Odstotek
Popolnoma iskreni	53	88 %
Ne popolnoma iskreni	5	9 %
Neveljavna	2	3 %

Iz preglednice in grafa 18 je razvidno, da je bilo 53 anketirancev v pogovoru z vodstvom popolnoma iskrenih, 5 anketirancev ni bilo popolnoma iskrenih, 2 anketiranca pa nista odgovorila.

Graf 20: Zakaj niste bili iskreni?



	Št. anketirancev	Odstotek
Zaradi posledic	5	100 %

Vseh 5 anketirancev je odgovorilo, da niso bili popolnoma iskreni, ker so se bali negativnih posledic.

4.2 ANALIZA INTERVJUJA Z RAVNATELJEM ŠOLE

Z ravnateljem in pomočnico ravnatelja šole smo izpeljali intervju z vnaprej pripravljenimi vprašanji.

- **Kako koristni se vam zdijo letni razgovori?**

Redka priložnost, ko lahko delavec sodeluje v razgovoru, postavlja vprašanja in dobi odgovore, za katere morda sicer ni priložnosti.

- **Zakaj se vam zdijo razgovori koristni?**

Kot vodja morda na neformalen način lahko izvem za morebitne težave in priložnosti in če ne drugače, lahko v razgovoru pojasnim ali osvetlim morebitna pričakovanja sodelavcev.

- **Ali so se vam uresničila vsa pričakovanja glede letnih razgovorov?**

Sam nimam posebnih pričakovanj, bolj mi je pomembno, da sodelavci pridejo do besede in imajo možnost kreirati pogovor. Če izkoristijo to priložnost, potem so moja pričakovanja izpolnjena.

- **Kako ocenjujete, da so zaposleni sprejeli letne razgovore?**

Nekateri z zadržkom, niti ne vedo, kam bi to umestili, drugim pomenijo muko in jih celo zavrnejo, tretji izkoristijo priložnost in se nanje tudi temeljito pripravijo in so po moji oceni zadovoljni. Zadovoljni tudi, če ne izpolnijo vseh pričakovanj. Generalno pa mislim, da so sprejeti, le da je morda frekvenca prepogosta.

- **Kako ste se počutili pri vodenju razgovorov?**

Sam se v glavnem počutim dobro in sproščeno. Bolj kot se pripravim, bolj sem samozavesten in sproščen.

- **Kakšna je bila po vaši oceni v splošnem komunikacija pri letnih razgovori?**

V večini primerov je pogovor na profesionalni ravni, morebitni očitki, zamere, pohvale se izrazijo na primeren način.

- **Kako ocenjujete počutje sodelavcev pri letnem razgovoru?**

Nekateri sogovorniki so bolj nervozni ali izražajo tesnobo, zato je potrebno nekaj več spodbudnih vprašanj za morda bolj sproščen razgovor. Čeprav po navadi to ne uspe.

- **Na katerih področjih ste bili pri vodenju razgovora najbolj in na katerih najmanj uspešni?**

Najtežje je najti primerne besede, če je potrebno sodelavcu sporočiti kakšna kritična opažanja, ob katerih pričakujem spremembe. Še posebej, če ne razume problematike, kot jo vidim sam oziroma ne razume, kaj mu želim sporočiti. V kolikor se razumeva in strinja v določeni problematiki, potem je zelo enostavno in hitro najti skupne rešitve in postaviti cilje, Konkretno je najtežji pogovor o materialnih težavah in delovnih obveznostih.

4.3 ANALIZA INTERVJUJA S POMOČNICO RAVNATELJA ŠOLE

- **Kako koristni se vam zdijo letni razgovori?**

Menim, da so letni razgovori koristni zgolj takrat, ko so pravilno vodeni. Pravilno vodeni letni razgovori so lahko velika motivacija za delavca in vodjo. Menim, da je delavec, ki je prejel ustrezno pohvalo za dobro opravljeno delo, še dolgo visoko motiviran. Redni letni razgovori z delavci pa motivirajo tudi mene, saj sem mnogokrat ugotovila, da se sodelavcem zdi, da dobro vodim oziroma da na šoli vlada optimizem.

- **Zakaj se vam zdijo razgovori koristni?**

Menim, da je to dobra oblika komuniciranja med vodjo in sodelavcem, ker poudarja nujnost skupnega reševanja problemov, stalnega učenja in izpopolnjevanja pri delu in kar lahko omogoča postavljanje in doseganje delovnih ciljev.

- **Ali so se vam uresničila vsa pričakovanja glede letnih razgovorov?**

Ne v celoti, ker se je razgovor velikokrat obrnil v razpravo o napredovanjih in stimulaciji ter letni oceni delavca, jaz pa sem razgovore poskušala usmerjati bolj na strokovnost in kvaliteto dela na šoli in delavčev profesionalni razvoj.

- **Kako ocenjujete, da so zaposleni sprejeli letne razgovore?**

Ocenjujem, da je za zaposlene glavni namen rednih letnih razgovorov, da lahko izrazijo svoja mnenja, predloge in stališča ter da se jim prestavi, kakšne so njihove možnosti razvoja kariere. Opazila sem, da so prvo leto na zagovor prišli z nekim strahom, ker kljub pripravam na razgovor niso vedeli, kako razgovor poteka, vsak je tudi imel svoja pričakovanja. Po treh letih ocenjujem, da so zaposleni razgovore sprejeli in da se zavedajo njihovega pomena.

- **Kako ste se počutili pri vodenju razgovorov?**

Prvi letni razgovori so potekali zelo zadržano, saj tako jaz kot sodelavci nismo imeli izkušenj z njimi. V prvem letu razgovorov sem pridobila tudi praktične izkušnje z vodenjem razgovora, tako da mi je delo v drugem letu bilo lažje in tudi komunikacija je bila bolj sproščena.

- **Kakšna je bila po vaši oceni v splošnem komunikacija pri letnih razgovorih?**

Zavedam se, da je učinek rednih letnih razgovorov odvisen od usposobljenosti vodje, zato sem skušala med razgovorom zadržati prijetno in sproščeno vzdušje in primerno komunikacijo. Komunikacija je potekala slabše v primerih, kjer delavec ne dela po pričakovanjih in sva skušala določene probleme skupno razrešiti. V takih primerih se je opazilo pomanjkanje razumevanja problema pri delavcu.

- **Kako ocenjujete počutje sodelavcev pri letnem razgovoru?**

Le nekateri delavci so pokazali rahlo nelagodje pri samem razgovoru, vendar upam, da sem s sproščenostjo in pravilno komunikacijo premostila te začetne težave. Še vedno pa v razgovorih opažam, da ima marsikateri delavec pred razgovorom tremo in mu je na razgovor težko priti.

- **Na katerih področjih ste bili pri vodenju razgovora najbolj in na katerih najmanj uspešni?**

Menim, da sem bila uspešna na področju razvoja kadrov in osebnega profesionalnega razvoja delavcev, manj uspešna pa pri delovni uspešnosti, kjer večkrat s sodelavcem nisva našla zadovoljujočega zaključka za obe strani.

5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI IZBOLJŠAV

V diplomskem delu nas je zanimalo, kako potekajo letni razgovori na Osnovni šoli Franceta Prešerna Kranj, kakšna so pričakovanja strokovnih delavcev in vodstva šole. S pomočjo anketnega vprašalnika strokovnih delavcev in intervjuja ravnatelja in pomočnice ravnatelja smo prišli do odgovorov na vprašanja:

- **Ali se učiteljem in ostalim strokovnim delavcem ter vodstvu šole zdijo letni razgovori koristni?**

Večini strokovnih delavcev, ki so sodelovali v anketi, se zdijo letni razgovori koristni, prav tako tudi vodstvu šole. Ravnatelj meni, da je to priložnost, ko lahko delavec v razgovoru sodeluje, postavlja vprašanja in nanje dobi tudi odgovore. Pomočnica ravnatelja pa meni, da so letni razgovori koristni takrat, ko so pravilno vodeni. In če so pravilno vodeni, je lahko to velika motivacija za delavca in vodjo.

- **Kako so se počutili ob razgovoru?**

Večina strokovnih delavcev se je na razgovoru počutila popolnoma sproščeno. Tudi ravnatelj se je v glavnem počutil dobro in sproščeno. Pomočnica ravnatelja pa prvo leto bolj zadržano, saj ni imela izkušenj, v drugem letu pa je bilo lažje in je bila tudi komunikacija bolj sproščena.

- **Kakšna je bila komunikacija ob letnem razgovoru?**

Strokovni delavci so odgovorili, da je bilo vodstvo šole dovolj odprto, da so v pogovoru lahko predstavili svoje predloge, poglede in stališča. Ravnatelj je odgovoril, da je bila komunikacija na profesionalni ravni, morebitni očitki, zamere, pohvale pa so bile izražene na primeren način. Pomočnica ravnatelja pa je odgovorila, da je skušala med razgovorom zadržati prijetno in sproščeno vzdušje in primerno komunikacijo. Komunikacija pa je slabše potekala v primerih, kjer delavec ne dela po pričakovanjih. Tam sta skušala določene probleme skupno rešiti. V takih primerih se je opazilo pomanjkanje razumevanja problema pri delavcu.

- **Kako vodstvo ocenjuje, da so zaposleni sprejeli letne razgovore?**

Ravnatelj meni, da so bili nekateri sogovorniki bolj nervozni ali pa so izražali tesnobo. Zato je bilo potrebno za bolj sproščen pogovor postaviti več spodbudnih vprašanj. Pomočnica ravnatelja meni, da so nekateri delavci pokazali rahlo nelagodje pri samem razgovoru, vendar je s sproščenostjo in pravilno komunikacijo premostila te začetne težave. Še vedno pa opaža, da imajo nekateri delavci pred razgovorom tremo in jim je težko priti na razgovor.

Glede na to, da potekajo na šoli letni razgovori že od šolskega leta 2006/07, da delavci dobijo pred razgovorom v roke obrazec Vprašanja za redni letni razgovor, potem se zglasijo pri vodstvu šole, da skupaj določijo datum in uro razgovora, da se na koncu razgovora naredi poročilo in ga tudi podpišeta strokovni delavec in vodstveni delavec in glede na analizo rezultatov ankete, lahko rečemo, da na šoli ni potrebno uvesti kakšnih posebnih sprememb pri izvajanju letnih razgovorov.

Kot pomanjkljivost smo zaznali le pregled uresničevanja ciljev, komunikacijo in problem trajanja in termina razgovora.

Glede na termin razgovora bi bilo mogoče bolje, če bi se letni razgovori s strokovnimi delavci izvajali konec junija po zaključku pouka ali pa konec avgusta pred začetkom novega šolskega leta. Takrat bi lahko potekali tudi v kakšnem razredu, ker ni učencev, saj so razgovori, ki sedaj potekajo v pisarni ravnatelja, velikokrat moteni z zvonjenjem telefona, ko ljudje kličejo direktno. Da so pogovori čim manj moteni, obesimo na vrata pisarne ravnatelja, ko potekajo razgovori, napis »Ne moti«.

6 ZAKLJUČEK

Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno od dejstva, ali jim vodstvo zna prisluhniti, upoštevati njihove želje in interese. Zaposleni se morajo počutiti uspešne, potrebne, imeti morajo tudi možnost za ustvarjalno delo.

Za uspešnost zavoda je namreč ključnega pomena dobra komunikacija med vodstvom šole in sodelavci. Vodstvo ve, kaj želi, ne ve pa, kakšne so želje delavca. Zato naj jih posluša in z njim skuša najti iste cilje. Bistvo letnih razgovor je, da si vodja in sodelavec začrtata delovno pot in se je tudi držita.

Vodstvo šole vse več pozornosti namenja motivaciji zaposlenih, razvoju človeškega in intelektualnega kapitala, saj prav ti dejavniki odločilno prispevajo h kakovosti v vzgoji in izobraževanju. Letni razgovori omogočajo poglobljen pogovor med vodstvom šole in strokovnim delavcem, pri katerem se poglobi njun odnos, vodstvo svoje sodelavce bolje spozna, ker ugotovi njihova pričakovanja, želje in poglede. Sodelavcem lahko posreduje informacije, ki jim pomagajo, da razvijejo svoje sposobnosti in samostojnost. Strokovni delavec se čuti priznanega, bolj spozna svojo vlogo, ve, kaj se od njega pričakuje, in ve, kaj lahko v tem delovnem okolju v prihodnje pričakuje sam.

Na naši šoli potekajo letni razgovori že od šolskega leta 2006/07. Večji del zaposlenih v šoli so učitelji, ki imajo z vodstvom šole le bolj formalne stike. Pri njem se zglasijo, ko kaj potrebujejo, če jih samo pokliče ali ko je vodstvo šole prisotno pri njihovih urah (hospitacija).

Z letnim razgovorom je vodstvo šole svoje sodelavce bolj spoznalo, spoznalo njihove želje in potrebe glede osebnostnega razvoja, poglede na delo v šoli, kar je pripeljalo do večjega zaupanja in sproščenega sodelovanja. Tak odnos pa da vsakemu zaposlenemu nov zagon in energijo za boljše opravljanje dela. Razgovori so postali že poznana reč. Nihče več se zaradi njih ne razburja. Sodelavki, ki gre mimo mene v ravnateljstvo, ne rečem več »veliko sreče« ampak »dobro se naklepetaj«.

V začetku, ko je stvar nova, se ljudje vedno razdelijo na dva tabora. Prvi večji je proti, vse je nesmiselno ..., drugi manjši pa vidi tudi kaj dobrega v novi stvari. Ko stvari spoznamo, je prvi tabor manjši in drugi večji. »Vsaka stvar je za kaj dobra,« so govorili že, ko sem bila še otrok.

Ena od sodelavk mi je pripovedovala: »Kako sem se pripravljala na prvi razgovor. Popisala sem celo stran, pri ravnatelju sem govorila knjižno slovenščino. Danes, tretjič, vprašanja samo preletim. Tisto, kar pa sem si zastavila v šolskem letu izpeljati, znam že na pamet. Med razgovorom se sproščeno pogovarjam in tudi smejim.«

Mislim, da so z leti razgovori na šoli bolj sproščeni, da so postali tudi malo bolj osebni in ne ostajamo samo na strokovni ravni. Z razgovori rastejo tudi odnosi med vodstvom in ostalimi zaposlenimi. Torej pridobivamo vsi. Letni razgovor je vedno zahteven. Naj nas ne skrbi, če ni popoln, ker takšen tudi ne bo nikoli.

Za zadnji stavek na razgovoru bi rekla:

Včasih se ljudje razidejo zato, da nato se znova snidejo lahko. »Ljuba Žerovc«

LITERATURA IN VIRI

Knjige

Bračko, D. (2009). *Pripravite se na letni razgovor: napotki za zaposlene*. Ljubljana: Planet GV.

Frčulj, J., et al. (2009). *Letni pogovor*. Kranj: Šola za ravnatelje.

Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Žerovc, L. (2004). *Modrosti zbrane iz verzov stkane*. Kranj: samozaložba.

Interni dokumenti:

Letni delovni načrt OŠ Franceta Prešerna Kranj za šolsko leto 2010/11.

Publikacija OŠ Franceta Prešerna Kranj za šolsko leto 2010/11.

Zakon o javnih uslužbencih. Uradni list RS, št. 56/2001.

Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS. Uradni list RS, št. 52/1994.

URL-naslov spletnih strani in datum dostopnosti

[http://www.solazaravnatelje.si/datoteka/File/Številka_6 – povzetki](http://www.solazaravnatelje.si/datoteka/File/Številka_6_-_povzetki), dostopno 20. 9. 2010

[http://www.dialogos.si/slo/objave/članki/letni razgovori](http://www.dialogos.si/slo/objave/članki/letni_razgovori), dostopno 20. 9. 2010

8. Kakšne so pomanjkljivosti letnega razgovora po vašem mnenju?

- a) Trajanje in termin razgovora.
- b) Komunikacija.
- c) Pregled uresničevanja ciljev.
- d) Ne vidim nobenih pomanjkljivosti.

9. Kaj menite, čemu so namenjeni letni razgovori, ki jih vodstvo šole izvaja s svojimi sodelavci?

- a) Spremljanju kadrov.
- b) Nadzoru delavcev.
- c) Ocenjevanju delovne uspešnosti.
- d) Proučevanju odnosov med vodstvom in delavci.
- e) Oblikovanju načrtnega dela vodstva s sodelavci.

10. V čem vidite posebno vrednost letnega razgovora (vsak odgovor rangirajte po pomembnosti; pri čemer pomeni 1 nepomembno in 5 zelo pomembno)?**a) Vzpostavljanje ustreznega odnosa – občutek, da si sprejet, pomemben.**

1 2 3 4 5

b) Možnost seznaniti vodstvo šole z vašim problemom in skupno reševanje problema.

1 2 3 4 5

c) Pridobiti od vodstva šole dodatne informacije, povezane z vašim delom in pričakovanji.

1 2 3 4 5

d) Možnost, da predstavite vodstvu šole lastna stališča, mnenja, predloge.

1 2 3 4 5

e) Možnost načrtovanja izobraževanja.

1 2 3 4 5

f) Možnost določanja in uresničevanja vaših ciljev.

1 2 3 4 5

11. Teme, ki so vas še posebej pritegnile na letnem razgovoru.

- a) Pregled nalog in aktivnosti
- b) Izobraževanje
- c) Medsebojni odnosi
- d) Plača in uspešnost
- e) Zastavljanje ciljev

f) Kariera

12. Ali bi vi kateri od teh tem na letnem razgovoru v prihodnjem namenili več pozornosti?

a) Ne.

b) Da. Kateri? _____

13. Ocenite medsebojno komunikacijo v letnem razgovoru. Se vam zdi, da je bilo vodstvo šole dovolj odprto, da ste v pogovoru lahko predstavili svoje predloge, poglede, stališča?

a) Da, lahko sem predstavil svoje predloge, poglede, stališča.

b) Ne, nisem mogel predstaviti svojih predlogov, pogledov, stališč.

14. Ali ste bili v pogovoru z vodstvom šole povsem iskreni?

a) Da, bil sem popolnoma iskren.

b) Ne, nisem bil popolnoma iskren.

15. Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z ne, potem odgovorite še na vprašanje. Zakaj niste bili iskreni?

a) Nisem mogel priti do besede, vodstvo me ni poslušalo.

b) Bal sem se negativnih posledic.



3. Katera konkretna vedenja oz. znanja in veščine (kompetence), ki predstavljajo vašo močno stran? Kam želite usmeriti svoje izobraževanje?

4. Kako ocenjujete prednostne naloge šole? Katere naloge bodo zahtevale več vaše pozornosti, kje pričakujete težave?

5. Menite, da sta ravnatelj ali pomočnica opazila rezultate vašega dela? Kaj pričakujete od ravnatelja ali pomočnice?

6. Kakšno je vaše mnenje o organizaciji dela na šoli? Kaj pogrešate? Predlagate kakšne spremembe?

7. Kaj menite o informiranosti? Ste dovolj informirani? Katere informacije pogrešate? Vaši predlogi za izboljšanje pretoka informacij na šoli med šolama ter za učinkovitejšo komunikacijo:

8. So vaši osebni cilj v povezavi s cilji šole? Potrebujete kakšno pomoč pri uresničevanju teh ciljev?

9. Kakšne so vaše ambicije? Kakšno kariero si želite graditi?

10. Želite še o čem spregovoriti?

Priloga 3: Poročilo o opravljenem letnem razgovoru


OSNOVNA ŠOLA
FRANCETA PREŠERNA KRANJ
KIDRIČEVA 49, 4000 KRANJ

POROČILO O OPRAVLJENEM LETNEM RAZGOVORU

Primek in ime sodelavca: _____

Delovno mesto: _____

Vodja: _____

Datum razgovora: _____

V najinem razgovoru sva sprejela naslednje DOGOVORE, SKLEPE in NAČRTE:

Podpis sodelavca:

Podpis vodje:



OSNOVNA ŠOLA
FRANCETA PREŠERNA KRANJ
KIDRIČEVA 49, 4000 KRANJ

POROČILO O OPRAVLJENEM LETNEM RAZGOVORU

Priimek in ime sodelavca: _____

Delovno mesto: _____

Vodja: _____

Datum razgovora: _____

I. Rezultati dela v preteklem obdobju

II. Pogled na tekoče naloge (veščine, vedenje, vodenje, organizacija, informiranost)

III. Naloge za prihodnje obdobje

IV. Cilji, ambicije

V. Posebne želje sodelavca, omejitve, posebni dogovori

2. stran