

Naslov članka/Article:

## **Prikaz dobre prakse avtentičnega vodenja in timskega dela v poučevanju: analiza vzgojno-izobraževalnega zavoda Osnovna šola Trebnje**

**Demonstration of Good Practice for Authentic Leadership and Teamwork in Teaching: Analysis of Educational Institution, Trebnje Elementary School**

Avtor/Author:

Katarina Berk, dr. Vlado Dimovski, dr. Barbara Grah in dr. Sandra Penger

DOI:

<https://doi.org/10.59132/vviz/2020/2/3-28>

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



**Vodenje v vzgoji in izobraževanju 46, 2/2020, letnik 18**

ISSN 1581-8225 (tiskana izdaja)

ISSN 2630-421x (spletna izdaja)

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2020

Spletna stran revije:

<https://www.zrss.si/strokovne-revije/vodenje-v-vzgoji-in-izobrazevanju/>

# Prikaz dobre prakse avtentičnega vodenja in timskega dela v poučevanju: analiza vzgojno-izobraževalnega zavoda Osnovna šola Trebnje

**Katarina Berk**

**Vlado Dimovski**

*Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani*

**Barbara Grah**

*Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani*

**Sandra Penger**

*Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani*

V prispevku obravnavamo problematiko, kako z dobro prakso avtentičnega vodenja in timskega dela izboljšujemo procese vodenja in učenja med strokovnimi sodelavci in drugimi deležniki v vzgojno-izobraževalnem zavodu, pri čemer posebej osvetljujemo vlogo, kot jo z vidika lastne prakse ocenjujejo sami. Pomagali smo si z multimetodološko raziskavo, ki smo jo opravili v Osnovni šoli Trebnje. Raziskovalni del študije temelji na multimetodološki raziskavi, v katero so bili vključeni vodja ter zaposleni v izbrani ustanovi. S pomočjo domače in tuje znanstvene literature smo oblikovali zaprt tip vprašalnika, s katerim smo določili stopnjo razvitosti avtentičnega vodenja v izbranem zavodu ter ugotavljali povezanost med avtentičnim vodenjem vodje in motiviranostjo zaposlenih za delo v timu. Zaradi večje objektivnosti, zanesljivosti in veljavnosti vprašalnika smo izvedli tudi poglobljen polstrukturirani intervju z vodjo vzgojno-izobraževalnega zavoda. Rezultati študije so pokazali, da so v izbranem vzgojno-izobraževalnem zavodu avtentično vodenje prepoznali kot spodbujevalec timskega dela, avtentični ravnatelj spodbuja vse pozitivne vrline, ki so potrebne za učinkovito timsko delo, posebej ključne posebno tiste, ki so za vzgojno-izobraževalne zavode ključne. Sledilci zato želijo slediti takšnemu vodji. Za uspešnim ravnateljem stojijo uspešni delovni timi pedagogov in učiteljev. Rezultat tega je uspešno, učinkovito in družbeno odgovorno delovno okolje vzgojno-izobraževalnega zavoda. S pomočjo primarnih in sekundarnih podatkov smo potrdili tezo, da sta v Osnovni šoli Trebnje prisotni avtentično vodenje in timsko delo.

*Ključne besede:* avtentično vodenje, timsko delo, dobre prakse

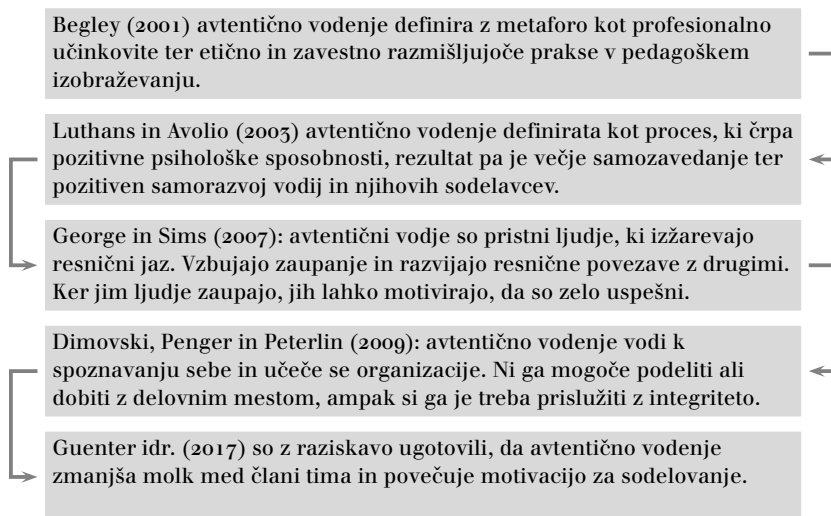
## **Avtentično vodenje**

### ***Avtentično vodenje: odgovor na klic po etičnem in moralnem vodenju***

Na področju vodenja se je po letu 2003 pojavilo novo polje preučevanja, avtentično vodenje. Razlog za njegov nastanek so turbulentni časi, polni hitrih sprememb (Avolio in Gardner 2005, 316), družbeni izzivi in grožnje na globalni ravni, kot so terorizem, nihanje borznih tečajev, spreminjanje moči v svetovnem gospodarstvu, in škandali, povezani z neetičnim vedenjem vodij (Walumbwa idr. 2008, 90). Avtentično vodenje je odgovor na klic zaposlenih po naravnem načinu vodenja, ki bi v kompleksnih organizacijah 21. stoletja ustrezal njihovim potrebam, in na pomanjkanje etičnosti in integritete v poslovnem svetu. Bill George, profesor managementa na univerzi Harvard, meni, da obstaja potreba po etičnem in moralnem vodenju. Organizacije potrebujejo vodje, ki spodbujajo dejavnost, motivacijo, zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih. Vodje morajo zato imeti take lastnosti, da se znajo poistovetiti s sodelavci in organizacijo (Dimovski, Penger in Peterlin 2009, 102–103).

Avolio in Gardner (2005) sta predlagala razvoj avtentičnega vodenja, saj je bilo pri razvoju voditeljev opaziti očitne pomanjkljivosti. George (2003) je poudaril, da so bili verodostojni vodje tisti, ki so imeli globok občutek za namen trden namen voditi dobro in občutek za to in trdne etične vrednote, ki so razumeli namen vodenja in so vodili predano, ki so vzpostavili povezovalen odnos in dokazali samozadostnost in disciplino. Gardner idr. (2005) so ugotovili, da je avtentičnost predpogoj za verodostojnega voditelja; verodostojnost so opisali kot sprejemanje in priznavanje tistih misli, čustev, potreb, želja, preferenc ali prepričanaj, ki izvirajo iz človekove notranjosti (Copeland 2016, 81–82).

Številni prispevki v literaturi, ki se osredotoča na avtentično vodenje, nakazujejo, da se je definicija avtentičnega vodenja približala vrsti osnovnih dimenzij vodenja. Luthans in Avolio (2003) sta avtentično vodenje najprej označila kot proces, ki temelji na pozitivnih psiholoških sposobnostih in zelo razvitem organizacijskem kontekstu, posledica česar so večje samozavedanje in samonadzorovano pozitivno vedenje vodij in sodelavcev ter pospešen pozitivni samorazvoj (Walumbwa idr. 2008, 92). Avtentično vodenje je proces, ki pozitivno vpliva na samozavedanje in samonadzorovano pozitivno vedenje voditeljev in njihovih sledilcev ter spodbuja pozitivno osebno rast in samorazvoj (Ilies, Morgeson in Nahrgang 2005, 376).



SLIKA 1 Pregled definicij avtentičnega vodenja (povzeto po Gardner idr. 2011; Dimovski, Penger in Peterlin 2009; Guenter idr. 2017)

### ***Značilnosti avtentičnega vodje***

Avtentični vodje so etični vodje, ki so odgovorni za vse svoje sodelavce. Da postaneš avtentični vodja, moraš najprej odkriti svoj resnični jaz, tj. najgloblja prepričanja, vrednote in načela vodenja. Pravi avtentični vodja ostane na tej poti in ne klone zaradi pritiskov in pohlepa po denarju, slave, moči in drugih osebnih koristi. Sledilci avtentičnega vodje hitro ugotovijo, kdaj vodja ni več avtentičen. Današnja delovna sila zahteva vodje, ki so resnični in zvesto sledijo svojim vrednotam in vrednotam podjetja. Dober vodja je lahko le dober človek (Leavy 2015, 28). Avtentične vodje so pristni ljudje. Njihova miselnost in dejanja so vzor sledilcem, navdihujejo zaposlene, kar jim daje zagon, da izpolnijo zadane naloge. Avtentičnim vodjem samozavest raste, ko spoznavajo svoje prednosti in slabosti. Svojo osebnost si upajo pokazati in v skladu z njo delovati v poslovnem okolju. Širijo optimizem, so prožni in svoje sledilce tako spodbujajo k pozitivnemu razmišljanju o tem, da je skupaj mogoče doseči marsikaj. Na sliki 2 prikazujemo najpomembnejše značilnosti avtentičnih vodij.

### **Pomen timskega dela v vzgojno-izobraževalnih ustanovah**

Vsak posameznik v skupini prispeva strokovno znanje in je odgovoren za svoje odločitve, ki so podrejene skupnemu cilju podjetja.

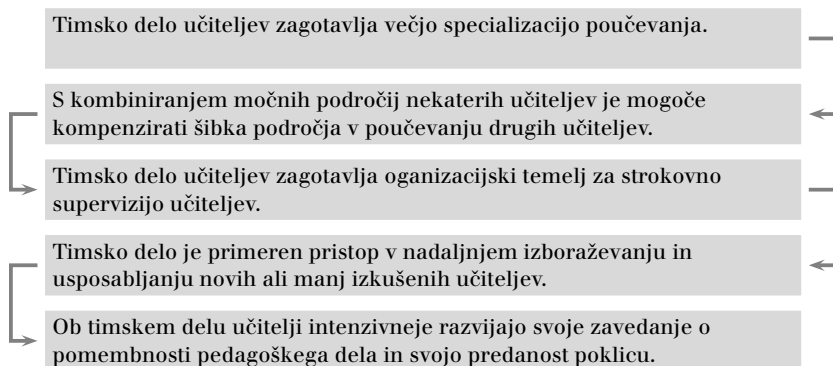


SLIKA 2 Značilnosti avtentičnih vodij

Današnja definicija timskega dela govori o tem, da gre za različne oblike sodelovanja med ljudmi na vseh ravneh in področjih. Enaka definicija timskega dela velja tudi v organizacijah in dejavnostih s področja vzgoje in izobraževanja, to je v vzgojno-izobraževalnih ustanovah od vrta do univerze. Timsko delo učiteljev in timsko delo učencev, timsko poučevanje in učenje, timsko vodenje šole in vloga timov pri vodenju šole in podobno – vse naštetu je pogosta tema preučevanja (Resman 2005, 80).

### Značilnosti timskega dela v vzgojno-izobraževalni ustanovi

V številnih državah se v šolskih organizacijah odločajo za učiteljsko timsko delo, da bi podprli poklicni razvoj učiteljev. Zato so vprašanja o skupnem učenju vse pomembnejša. Študije o učnem timu učiteljev poudarjajo, da so sodelovanje in soodvisnost, dialog in kolektivni razmislek ter kohezija in varnost tima pomembni za ustrezno delo (Havnes 2009). Učenje v timu prinaša nove vzorce delovanja, skupno razumevanje, večje znanje in poklicno rast (Leithwood, Steinbach in Ryan 1997). V zvezi s sodelovanjem Rosenholtz (1989) poudarja pomen skupnih norm, namenov in skupnih nalog pri organiziranju v lokalni šolski kulturi. Leithwood, Steinbach in Ryan (1997) to potrjujejo in dokazujejo, da so skupni cilji in vizije pomembni pogoji za sodelovanje in timsko učenje. V izobraževalnih ustanovah poznamo več vrst timov. Pri nekaterih skupinah gre zgolj za neko vrsto timskega dela, pri katerem učitelji pripovedujejo o svojih izkušnjah ali občasno pomagajo sodelavcem, druge ekipe pa redno delajo skupaj, njihov namen je skupno reševanje težav (Ohlsson 2013, 297).



SLIKA 3 Prednosti timskega dela za vzgojno-izobraževalno ustanovo (povzeto po Polak 2007).

Po Resmanu (2005) je timsko delo temeljni okvir za vzpostavljanje dialoga med učitelji kot ljudmi in učitelji kot strokovnjaki. Gre za osnovno obliko razvoja sodelovanja in sodelovalne kulture v izobraževalnih ustanovah. To je priložnost, da udeleženec timskega dela neposredno preverja, spreminja svoja osebna in strokovna mnenja, videnja, pričakovanja, zamisli, držo, vedenje in izkušnje in jih usklajuje z drugimi, tako kot jih na šolskem (institucionalni) ravni ne bo mogel nikoli. Resman še meni, da je timsko delo lahko drugim oblikam enakovreden vzvod strokovnega izpopolnjevanja učiteljev, vzvod za zadovoljevanje njihovih profesionalnih potreb ter vzvod za razvoj kakovostnega dela v razredu in šoli (Resman 2005, 88).

Timsko delo v vzgojno-izobraževalni ustanovi prinaša veliko prednosti, in to tako za učitelje kot za učence; te se precej prekrivajo ali povezujejo s prednostmi za šolo kot ustanovo v celoti. Uspešno sodelovanje med učitelji vpliva na njihov osebni razvoj in prinaša zadovoljstvo vseh vpletenih v delovni proces. Na sliki 3 so navedene prednosti, ki jih timsko delo učiteljev prinaša vzgojno-izobraževalni ustanovi.

Resman (2005) ugotavlja, da je razvoj timske kulture v vzgojno-izobraževalnih zavodih odvisen od učiteljev, od njihove motivacije in usposobljenosti za tako sodelovanje ter – in to je najpomembnejše – od vodstva. Tukaj se poraja vprašanje, kakšna je vloga ravnatelja in timov pri vodenju izobraževalne ustanove. Razvoj timskega dela v vzgojno-izobraževalnih ustanovah ni samo imenovanje članov tima in določitev končnih nalog. Zaključek timskega dela ne pomeni določiti dejavnosti učiteljev, odborov, komisij. S tem si

vodja zavoda ne zagotovi pomoči oziroma ne razbremeni svojega dela pri vodenju in nadzoru učiteljev in učencev (Resman 2005).

### **Povezava med timskim delom in avtentičnim vodenjem**

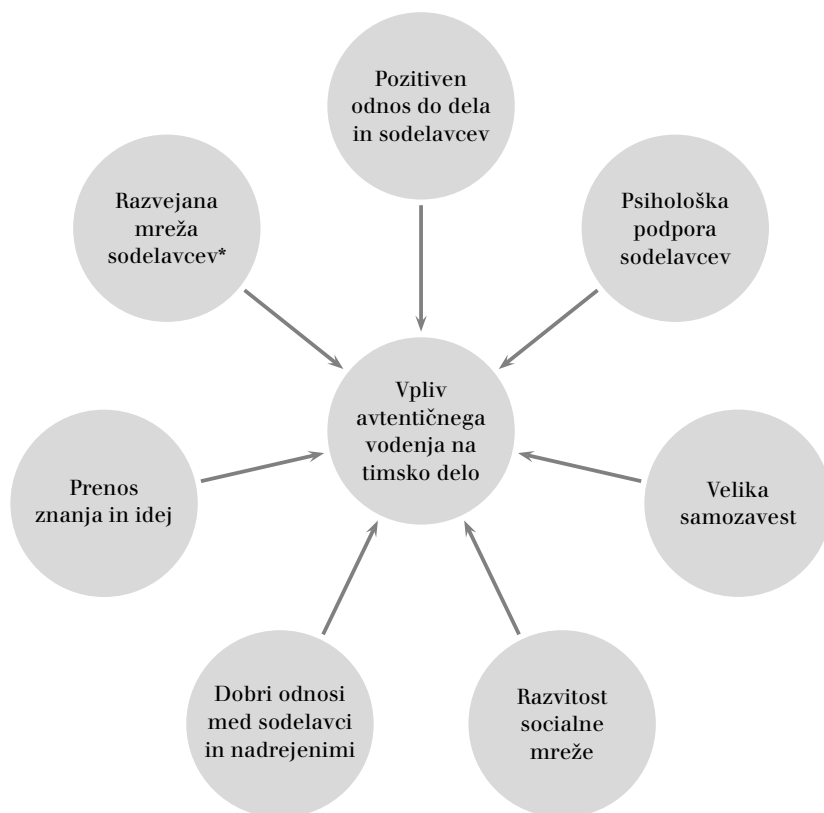
Avtentično vodenje je povezano s številnimi pozitivnimi rezultati na posamezni ravni, vključno z uspešnostjo, delovnim sodelovanjem, ustvarjalnostjo in zadovoljstvom pri delu. Številne študije, ki so preučevale mehanizme posredovanja, so opozorile na pooblastitev sledilcev, poistovetenje z vodjo (Leroy, Palanski in Simons 2012) in osebno poistovetenje z avtentičnim vodenjem (Wong, Spence Laschinger in Cummings 2010). Te ugotovitve so bile večinoma utemeljene na predpostavki, da privrženci posnemajo avtentičnost svojega vodje in se zgledujejo po njegovem vedenju, kar kaže na to, da je mogoče vpliv avtentičnega vodenja na ravni skupine povečati (Lyubovnikova idr. 2017).

Kot menijo Wooley, Caza in Levy (2011), avtentični vodje spodbujajo pozitivno in podporno delovno okolje, tako da izražajo svoje osebne vrednote in oblikujejo organizacijske vrednote, na katerih temelji delovno okolje. To pozitivno okolje še okrepi, saj privrženci začnejo sprejemati vrednote organizacije in jih vzamejo za svoje. Avtentični vodje so tisti, ki se zavedajo svojih prednosti in pomankljivosti, upoštevajo vse strani vsakega vprašanja, ohranjajo svoje moralne vrednote ter jasno utemeljujejo svoja dejanja in cilje. Takšno vedenje voditeljev spodbuja pozitivno delovno okolje, za katero so značilni celovitost, zaupanje in visoki etični standardi. Te značilnosti se kažejo v timskem delu, ki ga opravljajo lojalni člani, ki so usmerjeni v naloge, imajo vizijo in so pri delu inovativni. Študije dokazujejo povezave med avtentičnim vodenjem in timskim delom. Wooley, Caza in Levy (2011) na primer ugotavljajo, da obstaja povezava med avtentičnim vodenjem in pozitivno delovno klimo. Poleg tega obstaja povezava med avtentičnim vodenjem in občutkom varnosti (Nielsen idr. 2013), prav tako pa tudi med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo tima (Černe, Jaklič in Škerlavaj 2013).

### **Multimetodološka raziskava o povezanosti med avtentičnim vodenjem in timskim delom zaposlenih v vzgojno-izobraževalni ustanovi**

#### ***Predstavitev izbranega zavoda, Osnovne šole Trebnje***

Z Odlokom o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda Osnovne šole št. 026/2-1997, z dne 19. februarja 1997, je bila usta-

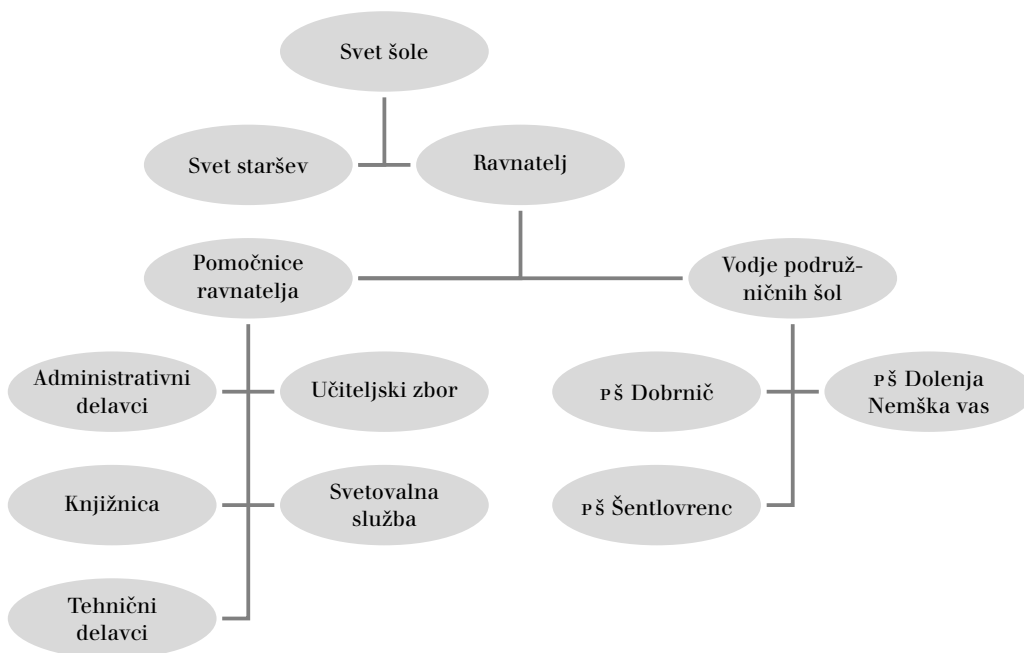


SLIKA 4 Vpliv avtentičnega vodenja na timsko delo (\*ki omogoča odprto komuniciranje in sodelovanje; povzeto po Penger 2006)

novljena Osnovna šola Trebnje. Njena ustanoviteljica je Občina Trebnje. Namen ustanovitve je izvajanje vzgojne, izobraževalne, raziskovalne in razvojne dejavnosti. S tem šola uresničuje zahteve po osnovnošolskem izobraževanju v okolju, za katerega je ustanovljena. Pod Osnovno šolo Trebnje spadajo naslednje podružnične šole: Podružnična šola Dobrnič, Podružnična šola Dolenja Nemška vas in Podružnična šola Šentlovrenc. V njeni sestavi je tudi organizacijska enota Center za izobraževanje in kulturo Trebnje (CIK Trebnje) (Osnovna šola Trebnje, b.l.).

Vizija Osnovne šole Trebnje je ustvarjati dobre odnose v spodbudnem okolju in ob spoštovanju posameznika ter s strokovnostjo in ustvarjalnostjo graditi uporabno znanje. Uresničujejo jo z zaveznanostjo poslanstvu, ki pojasnjuje končni cilj njihovih prizadevanj. Poslanstvo Osnovne šole Trebnje je »Osnovna šola Trebnje, naša pot v modrino«. S tem se sklicujejo na proces (»naša pot«)





SLIKA 5 Organigram – organizacijska shema Osnovne šole Trebnje za šolsko leto 2017/2018

in na znanje ter izkušnje (»modrina« – modrost, ki vsebuje znanje in izkušnje) (Osnovna šola Trebnje, b.d.). Osnovno šolo Trebnje upravlja Rado Kostrevec, ravnatelj, pedagoški vodja in poslovodni organ. Poleg ravnatelja vzgojno-izobraževalni zavod vodi še svet šole, ki šteje enajst članov.

V vzgojno-izobraževalnem zavodu je 113 zaposlenih. V preglednici 1 je mogoče videti njihovo razporeditev glede na vrsto dela. Skupaj matično in podružnične šole obiskuje 963 učencev, od tega matično šolo 792.

### *Metodologija, uporabljena v prispevku*

Podlaga za raziskovalni del prispevka je multimetodološka raziskava o avtentičnem vodenju in timskem delu na primeru vzgojno-izobraževalnega zavoda. Vanjo smo vključili vodjo zavoda ter zaposlene v njem. S pomočjo domače in tuje znanstvene literature smo oblikovali zaprt tip vprašalnika, s katerim smo določili stopnjo razvitosti avtentičnega vodenja v zavodu ter ugotavljali povezanost med avtentičnim vodenjem vodje in motiviranostjo sodelavcev za delo v timu. Zaradi večje objektivnosti, zanesljivosti in

PREGLEDNICA 1 Zaposleni glede na vrsto dela

| Vrsta dela  | Število zaposlenih |
|---|--------------------|
| Vodstveni delavci (ravnatelj in pomočnice ravnatelja) | 4                  |
| Strokovni delavci (učitelji)                          | 73                 |
| Administrativni in računovodski delavci               | 5                  |
| Svetovalni delavci                                    | 3                  |
| Knjižničarji  | 2                  |
| Romski pomočniki                                      | 3                  |
| Zaposleni v kuhinji                                   | 10                 |
| Tehnično-vzdrževalni delavci                          | 11                 |
| Vzdrževalni delavci, zaposleni prek javnih del        | 2                  |
| Skupaj zaposlenih                                     | 113                |

veljavnosti vprašalnika smo s pomočjo metode triangulacije opravili še poglobljen polstrukturirani intervju z vodjo zavoda.

Temeljna teza prispevka je, da sta avtentično vodenje in timsko delo v izobraževalnem zavodu pozitivno povezani, in sicer tako, da avtentično vodenje spodbuja timsko delo zaposlenih, s čimer ti uresničujejo skupno poslanstvo zavoda.

Raziskovalna vprašanja, na katera bomo z empirično študijo izbranega vzgojno-izobraževalnega zavoda odgovorili, so:

1. Ali v izbranem vzgojno-izobraževalnem zavodu poznajo in udejanjajo koncept avtentičnega vodenja?
2. Ali je v izbranem vzgojno-izobraževalnem zavodu prisotno timsko delo?
3. Ali v izbranem vzgojno-izobraževalnem zavodu avtentično vodenje vodje vpliva na timsko delo zaposlenih?
4. Ali avtentično vodenje spodbuja timsko delo in vpliva na uspešnejše delovanje izobraževalnega zavoda?

### ***Oblikovanje vprašalnika***

Vprašalnik za zaposlene smo oblikovali s pomočjo domače in tuje literature, na podlagi katere smo tudi analizirali avtentično vodenje in timsko delo. Sestavljen je iz štirih sklopov. Vprašanja v prvem sklopu se navezujejo na avtentičnost vodje, v drugem pa na timsko delo. Pri teh dveh sklopih smo uporabili Likertovo pet-stopenjsko mersko lestvico. V tretjem sklopu smo prosili anketirance, da razvrstijo trditve po problematiki od ena (najmanjši problem) do deset (največji problem). Četrty sklop sestavljata dve odprti vprašanji. Odgovori nanju so nam bili v pomoč pri oblikovanju

priporočil in smernic vodstvu za še uspešnejše uvajanje avtentičnega vodenja in timskega dela v vzgojno-izobraževalni zavod.

Pri pripravi vprašalnika za zaposlene smo uporabili orodje za izvajanje spletnih anket EnKlikAnketa. Vprašalnik smo aktivirali in objavili na spletni podstrani [www.ika.si](http://www.ika.si). Povezavo nanj smo preko ravnatelja posredovali vsem strokovnim delavcem v vzgojno-izobraževalnem zavodu. Spletni vprašalnik jim je omogočil anonimnost, nam pa lažjo, hitrejšo in natančnejšo analizo podatkov. Zaposleni so imeli za izpolnitev vprašalnika na voljo slab mesec, v povprečju pa so zanj porabili deset minut.

Vprašalnik za vodjo smo oblikovali s pomočjo dela *Leadership: Theory and practice* (Northouse 2010). Avtentičnost vodje smo merili s pomočjo ocenjevanja štirih elementov: samozavedanja, notranje moralne perspektive, uravnotežene obdelave podatkov in relacijske preglednosti.

Koncept avtentičnega vodenja po Walumbwi idr. (2008) sestavljajo štiri komponente: uravnotežena obdelava podatkov, notranja moralna perspektiva, transparentnost odnosov in samozavedanje. Uravnotežena obdelava podatkov pomeni, da vodja pred sprejemanjem odločitev objektivno analizira vse pomembne podatke. K temu sodi tudi obdelava podatkov, ki so v nasprotju z njegovim prvotnim stališčem. Notranja moralna perspektiva se nanaša na notranje moralne standarde in vrednote; posameznik namreč deluje v skladu z njimi, celo proti skupinskim, organizacijskim ali družbenim pritiskom. Transparentnost odnosov se nanaša na predstavitev lastne verodostojnosti – jaz (v nasprotju s ponarejenim ali izkrivljenim jazom) v odnosu do drugih. To se kaže v vedenju, na primer kot javna izmenjava informacij in izražanje resničnih misli in občutkov v medosebni interakciji. Samozavedanje pa se nanaša na proces, v katerem vodja bolj poglobljeno spoznava svoje prednosti in slabosti in jih razume. To pomeni, da vodja prisluhne samemu sebi in se opazuje (Kinnunen, Feldt in Mauno 2016, 331–345).

Z vprašalnikom o avtentičnem vodenju smo želeli ugotoviti, pri katerih elementih je vodja vzgojno-izobraževalne ustanove močnejši in pri katerih šibkejši, kar smo povzeli v priporočilih in smernicah za vodenje. Ravnatelju smo ga oddali na dan intervjuja. Da ga je izpolnil, je potreboval manj kot pet minut.

Z ravnateljem Osnovne šole Trebnje smo opravili poglobljen intervju. Pri sestavi odprtega tipa vprašanj smo se prav tako oprli na že navedeno literaturo. Poleg tega nam je bil v pomoč prispevek Georgea idr. (2007) *Discovering Your Authentic Leadership*.

PREGLEDNICA 2 Predstavitev vzorca respondentov

|                      |             |    |
|----------------------|-------------|----|
| Spol respondentov    | Moški       | 22 |
|                      | Ženski      | 78 |
| Starost respondentov | Do 25       | 4  |
|                      | Od 26 do 35 | 26 |
|                      | Od 36 do 45 | 30 |
|                      | Od 46 do 55 | 15 |
|                      | Nad 56      | 26 |

OPOMBE V odstotkih.

## **Analiza podatkov in interpretacija rezultatov**

### ***Predstavitev vzorca respondentov***

Vprašalnik za zaposlene smo posredovali vsem učiteljem Osnovne šole Trebnje. Pridobili smo 27 popolnoma izpolnjenih vprašalnikov. Anketo je izpolnilo 37 % učiteljev, od tega 22 % moških in 78 % žensk, starih od 25 in več kot 56 let. Največ anketirancev, 30 %, je bilo starih med 36 in 45 let. Nato sledijo anketiranci, stari od 26 do 35 let, in anketiranci, starejši od 56 let. Vzorec respondentov prikazuje preglednica 2.

### ***Analiza avtentičnega vodenja***

Prvi sklop vprašanj v anketi se je navezoval na avtentičnost vodje. Želeli smo ugotoviti, kako avtentičnost vodje zaznavajo učitelji in drugi zaposleni. Po trditvah Dimovskega idr. (2013, 126) je to pomembnejše od meritve lastne avtentičnosti.

Kot je razvidno iz preglednice 3, se je največ anketirancev popolnoma strinjalo s tem, da ima vodja močan »jaz«, pozitiven odnos do dela in do zaposlenih ter da je zelo samozavesten. Veliko jih je tudi potrdilo, da deluje v skladu z občutki (3,8) in da so zadovoljni s komunikacijo (3,8). Ravno tako so se številni strinjali, da je iskren (3,7), da krepi upanje za razvoj rešitev (3,7) in da je usmerjen v iskanje pozitivnih vrednot (3,7). Veliko anketirancev je potrdilo, da gradi zaupanje (3,6), pove resnico, tudi če je neprijetna (3,6), in da ima njihovo psihološko podporo (3,5). Najredkeje so se opredelili za trditvi, da imajo enak pogled na svet kot vodja (2,9) in da vodja prizna svoje napake (3,2).

### ***Analiza timskega dela***

Drugi sklop anketnih vprašanj se je navezoval na timsko delo. S postavljenim naborom vprašanj smo želeli preveriti, ali je med

PREGLEDNICA 3 Kako učitelji zaznavajo lastnosti vodje

| Postavka  | Povprečje |
|---|-----------|
| Ima visoko stopnjo samozavesti  | 4,1       |
| Ima pozitiven odnos do dela in do mene                                    | 4,0       |
| Je optimističen in ima močno osebno samopodobo – močan »jaz«              | 4,0       |
| Deluje v skladu z občutki   | 3,8       |
| Zadovoljen sem z najino komunikacijo                                      | 3,8       |
| Je usmerjen predvsem v iskanje pozitivnih vrednot kolektiva               | 3,7       |
| Krepi upanje za razvoj rešitev  | 3,7       |
| Pove tisto, kar misli; je iskren.   | 3,7       |
| Gradi moje zaupanje   | 3,6       |
| Pove resnico, tudi če je kruta  | 3,6       |
| Ima mojo psihološko podporo   | 3,5       |
| Prizna svoje napake kot moj vodja   | 3,2       |
| Lahko se osebno identif. z vodjo – imam enak pogled na svet kot moj vodja | 2,9       |

OPOMBE 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

učitelji v Osnovni šoli Trebnje prisotno timsko delo, koliko tovrstni način dela spodbujajo in kakšen je njihov pogled na timsko delo. Zanimalo nas je še, katere značilnosti so prisotne v timu učiteljev.

Analiza kaže, da je med učitelji v Osnovni šoli Trebnje timsko delo prisotno. Več kot 40 % anketirancev se je strinjalo, da dobro sodelujejo s sodelavci, da se pri delu srečujejo s timsko obliko dela in da jim to predstavlja medsebojno učenje ter izmenjavo izkušenj. Več kot polovica vprašanih se je strinjala s tem, da so motivirani za delo v timu in da s sodelovanjem krepijo zaupanje v sodelavce. Svoje sodelovanje v timu ocenjujejo kot dobro, lahko odprto komunicirajo in tovrstna oblika dela jim je všeč. Veliko anketirancev je izbralo tudi trditev, da vodja vsakega sodelavca v timu enakovredno posluša. Najmanj se jih je opredelilo do tega, da so za svoje delo v timu nagrajeni (2,8). Ravno tako je malo anketirancev izbralo odgovor, da imajo v timu občutek varnosti (3,4) in da vodja podpira inovacije posameznikov (3,5, preglednica 4).

### *Analiza neučinkovitosti timskega dela*

S tretjim sklopom anketnih vprašanj smo nameravali ugotoviti, kaj zaposlene pri timskem delu najbolj moti. Želeli smo preveriti, kaj je po njihovem mnenju tisto, kar vpliva na to, da je timsko delo neučinkovito. Anketiranci so izpostavili, da je po njihovem mnenju najpomembnejši razlog za neučinkovitost timskega dela nezaupanje med sodelavci (6,8). Nato sledijo težave, povezane z nejasnimi navodili in cilji (6,5), in nezaupanje med vodstvenimi delavci šole

PREGLEDNICA 4 Značilnosti timskega dela, kot so jih zaznali učitelji

| Postavka   | Povprečje |
|--|-----------|
| Dobro sodelujem s sodelavci  | 4,4       |
| Pri svojem delu se srečujem s timsko obliko dela                   | 4,2       |
| Timsko delo mi predstavlja medsebojno učenje in izmenjavo izkušenj | 4,1       |
| Vodja posluša vsakega sodelavca v timu enakovredno                 | 3,9       |
| V timu lahko odprto komuniciram                                    | 3,9       |
| Všeč mi je timsko delo   | 3,8       |
| Naloge in cilji so jasno zastavljeni                               | 3,8       |
| Timsko delo ustvarja vodja   | 3,7       |
| Sem motiviran za delo v timu                                       | 3,7       |
| Vodja sproti rešuje konflikte v timu                               | 3,6       |
| Moje sodelovanje v timu je cenjeno                                 | 3,6       |
| S pomočjo timskega dela bolj zaupam sodelavcem                     | 3,6       |
| Vodja podpira moje inovacije v timu                                | 3,5       |
| V timu imam občutek varnosti                                       | 3,4       |
| Za svoje delo v timu sem nagrajen                                  | 2,8       |

OPOMBE 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

PREGLEDNICA 5 Kaj po mnenju učiteljev pri timskem delu *predstavlja težave*

| Postavka                          | Povprečje |
|-----------------------------------|-----------|
| Ni zaupanja med sodelavci         | 6,8       |
| Nejasna navodila in cilji         | 6,5       |
| Ni zaupanja med vodstvom          | 6,3       |
| Neučinkovito reševanje konfliktov | 6,0       |
| Ni osebnega stika                 | 5,6       |
| Ni kolegialnosti                  | 5,6       |
| Ni spodbude za delo v timu        | 5,6       |
| Ni občutka varnosti v timu        | 4,9       |
| Ni prisotnega medsebojnega učenja | 4,3       |
| Premalo samozavesti               | 3,4       |

OPOMBE 1 – najmanjši problem, 10 – največji problem.

(6,3). Med večjimi težavami so navedli še neučinkovito reševanje sporov (6) in da je pri timskem delu zanje najmanjši problem premalo samozavesti (3,4) in pomanjkanje medsebojnega učenja (4,3, preglednica 5).

### ***Intervju z ravnateljem Osnovne šole Trebnje***

Z ravnateljem Osnovne šole Trebnje smo januarja 2018 opravili intervju. Nabor vprašanj in odgovore smo (delno lektorirano) transkribirali v preglednici 6 na straneh 16–20. Ravnatelj Osnovne

PREGLEDNICA 6 Poglobljen intervju z ravnateljem Osnovne šole Trebnje, vezan na avtentično vodenje in timsko delo

| Vprašanje  | Odgovor  |
|--|--|
| Zakaj imate željo po vodenju? Kaj si želite s tem doseči? Ali imate občutek, kakšen je namen vodenja?  | Z vodenjem lahko uresničujem lastne zamisli in ideje in zamisli in ideje drugih. Z vodenjem lahko udejanjam svoje znanje in izkušnje, ki jih imam na področju, na katerem delujem, lahko razvijam svoje veščine upravljanja, komuniciranja, sodelovanja, načrtovanja, organiziranja, uvajanja sprememb, izboljšav. Z vodenjem želim uresničiti načrtovane cilje, zaveze, ki smo jih v kolektivu oblikovali – izboljšanje delovne klime in kulture, izboljšanje delovnih in materialnih razmer, izboljšanje pedagoške prakse –, in s tem prispevati k boljšemu družbenemu okolju, v katerem delujem. Menim, da imam dober občutek za to, kakšen je namen vodenja. Kot ravnatelju mi uspeva uspešno delovati na zelo različnih segmentih znotraj celovitega področja, na katerem delujem, in povezovati različne segmente, ker vodim tudi in predvsem z vidika namena vodenja.   |
| Katera orodja uporabljate za samozavedanje? Kakšen je vaš avtentični jaz? Kateri so bili trenutki, ko ste si rekli, da, to je moj pravi jaz? | Ker se s samozavedanjem ne ukvarjam sistematično, ampak se o tem včasih povprašujem ob različnih situacijah (takih, ki so pomembne zame osebno in za mojo družino, kakor tudi takih, ki so pomembne zame v profesionalnem smislu), bi lahko omenil predvsem refleksijo, kot premislek o svojem ravnanju in o svojem počutju ob tem ravnanju ter sledeh (znanju in izkušnjah), ki jih to ravnanje prinaša. Moj avtentični jaz je jaz, ki se večinoma zaveda svojih dobrih strani in ki je seznanjen tudi s svojimi omejitvami. Moj jaz ima svojo zgodovino, ki ga spremlja in iz katere občasno črpa tudi znanje za izzive, s katerimi se srečuje, moj jaz ima tudi varovalke, ki ga omejujejo v situacijah, ki so lahko problematične, in ima tudi filter, ki v družbeno okolje ne prepušča vsega, kar ta jaz determinira. Trenutki, ki nekako prikažejo moj pravi jaz, so trenutki, ko lahko nekemu pomagam pri razrešitvi težke situacije, ko uspešno rešim zahteven izziv, ko dobim tudi potrditev okolja, da sem naredil vse, kar v danih okoliščinah lahko naredim. Moj jaz je večinoma naravnano zelo pozitivno in humanistično. |

*Nadaljevanje na naslednji strani*

šole Trebnje se zaveda pomena avtentičnega vodenja in timskega dela. V njegovem pristopu k intervjuju smo zasledili samozavest in urejenost. Na vsako vprašanje je odgovoril premišljeno in iskreno. Zaveda se svojih prednosti in pomanjkljivosti. Med celotnim intervjujem smo čutili spoštljivost, predvsem pa profesionalizem.

### **Sklepne ugotovitve: primer dobre prakse avtentičnega vodenja v vzgojno-izobraževalnem zavodu – zgled odličnosti Osnovne šole Trebnje**

#### ***Raziskovalno vprašanje 1: Ali v izbranem izobraževalnem zavodu poznajo in udejanjajo koncept avtentičnega vodenja?***

Na podlagi izvedene multimetodološke raziskave lahko potrdimo, da v Osnovni šoli Trebnje poznajo koncept avtentičnega vodenja in ga udejanjajo. Sodeč po odgovorih na anketna vprašanja, ki smo jih zastavili učiteljem, in po odgovorih ravnatelja lahko zatrdimo,

PREGLEDNICA 6 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

| Vprašanje  | Odgovor   |
|--|---|
| Kakšne so vaše najbolj cenjene vrednote? Kje ste jih razvili? Kako z dejanji sporočate svoje vrednote? Kako svoje vrednote prenašate na zaposlene? | Moje pomembne vrednote so spoštovanje življenja, narave, delo in ustvarjalnost, socialna skrb, pravičnost, poštenost, integriteta, znanje, odgovornost in še kaj bi se našlo. Vrednote sem pridobil v družini in posamezne od njih razvijal in krepil tudi v ožjem in širšem družbenem okolju. Pri svojem življenju in delu se ravnam po teh vrednotah, zavestno ali nezavedno, zato so moja dejanja takšna, da neka-ko odražajo te vrednote. Do kolegic in kolegov sem spoštljiv, pri svojem delu sem odgovoren, delu sem predan, spoštujem mnenja drugih, upoštevam jih in ne izključujem. Svoje vrednote prenašam z zgledom, utemeljujem, zakaj dajem neka-terim dejavnostim prednost pred drugimi, z načrtovanimi dejavnostmi skušam tudi krepiti zavedanje o pomenu spoštovanja in razvijanja univerzalnih vrednot pri vseh. |
| Ali svoje znanje in izkušnje prenašate na sodelavce? Če da, kako.  | Vsekakor svoja znanja in izkušnje prenašam na svoje sodelavce, in to pri svojem delu, ki ga opravljam. Konkretno so to razvojni pogovori z zaposlenimi, refleksije in evalvacijski pogovori ob analizi spremljanja vzgojno-izobraževalnega dela, predavanja za strokovne delavce na pedagoških konferencah, vodenje sestankov, projektov, priprava izobraževanj ipd.  |
| Kaj vas motivira? Kakšni so vaši motivi?   | Motivirajo me novi izzivi, dobro opravljeno delo, domišljene nove rešitve, ki jih lahko udeležam v vsakdanji praksi, motivirata me uspeh in pohvala za dobro opravljeno delo. Motiv je tudi napredovanje v procesih dela, uvajanje novosti in izboljšav ter zadovoljstvo, ki ga čutim ob uspešnosti teh izboljšav.  |
| Ali vam zaposleni zaupajo? Ali jim vi zaupate? Kako gradite zaupanje med sodelavci?  | Zaposlenim pri delu, ki ga opravljam, zaupam. Zaupanje je temelj mojega dela na kadrovskem področju, iz česar izvira tudi razvijanje odgovornosti pri zaposlenih za področje njihovega dela in za izide njihovega dela. Zaupanje med sodelavci gradim z odprtostjo za morebitne probleme, težave, z odkrito in dvosmerno komunikacijo, s sprejemanjem njihovih pomislekov, predlogov, pobud, gradim ga tudi s strokovnimi razpravami v okviru delovnih skupin, strokovnih aktivov. Tudi na ta način spodbujam medsebojno sodelovanje in krepitev zaupanja. Menim, da sem z dosedanjim uravnoteženim odnosom do sodelavcev in s svojim delom pretežno vzpostavil odnos zaupanja s sodelavci in da me imajo za zaupanja vrednega.   |
| Ali je vaše življenje integrirano? Ali ste lahko enaka oseba v vseh vidikih življenja – zasebno, službeno? Če ne, kaj vas pri tem ovira?           | Svoje življenje čutim kot integrirano, saj je moje delo močno prepleteno tudi z mojim zasebnim življenjem. Tudi v zasebnem življenju skrbim za svojo profesionalnost, seveda pa ne dovolim, da bi me službeno delo tako posrkalo vase, da bi me preveč odtegovalo od zasebnega življenja. Vsekakor pa je del zasebnega življenja drugačen od službenega, pri čemer pa me vseeno vodijo podobni motivi kot pri službenem življenju. Pomagam članom družine, rad se družim z njimi, vesel sem našega skupnega uspeha in napredka.   |

*Nadaljevanje na naslednji strani*

da so v šoli prisotne prvine avtentičnega vodenja. Zaposleni svojega vodjo vidijo kot pozitivnega, iskrenega in samozavestnega človeka, ki deluje v skladu s svojimi občutki. Tudi naš vtis je takšen. Na vsako vprašanje je odgovoril iskreno, kar je potrdilo avtentič-



PREGLEDNICA 6 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

| Vprašanje   | Odgovor   |
|---|---|
| Kaj za vas pomeni biti avtentičen? Ali ste kot vodja bolj učinkoviti, če se vedete avtentično? Ste kdaj plačali ceno za to, da ste bili kot vodja avtentični?               | Avtentičen zame ne pomeni »takšen, kot sem«, ampak pomeni, da kot vodja nisem »narejen«. Tudi kot vodja sem človek s svojo osebnostjo in s svojim profesionalnim profilom kot celota. Oboje me opredeljuje. Ne morem voditi samo kot profesionallec ali samo kot avtentičen človek. Učinkovito vodenje zame pomeni, da kot vodja delujem znotraj konteksta, v katerem sem skupaj z zaposlenimi. Pomeni odzivanje na konkretne okoliščine, na konkretno okolje, ki je seveda avtentično. To pa pomeni, da lahko kdaj nekatere odločitve sprejemam tudi na osnovi svoje osebnostne naravnosti, pri čemer pa mi profesionalizem postavlja realne omejitve. Pri svojem delu ne postavljam v ospredje svoje avtentičnosti, čeprav implicitno opredeljuje moja ravnanja.  |
| Kakšen je vaš odnos z zaposlenimi? Ali poznate njihove prednosti in slabosti? Menite, da vas pri svojem delu posnemajo in se lahko z vami poistovetijo?                     | Do zaposlenih oziroma do sodelavcev gojim korektnost in profesionalni odnos. To pomeni, da pričakujem, da so predani svojemu delu, zavežam se, za katere smo se dogovorili, in da tudi oni čim bolj uveljavljajo načela profesionalizma. Obenem pa to tudi pomeni, da sprejemam njihove morebitne slabosti, občasne napake in jih vzamem kot priložnost, da jih raziščemo in se iz njih česa naučimo. Pri večjem delu zaposlenih večinoma prepoznavam njihove prednosti, morda svoje slabosti dovolj dobro prikrivajo, zato nimam podrobnega vpogleda v ta segment njihovih osebnosti. Vsekakor pa pri posameznikih občasno tudi prepoznavam lastnosti, ki jim morda niso v prid. Od sodelavcev ne pričakujem, da me bodo pri svojem delu v celoti posnemali, ampak od njih pričakujem, da bodo sledili dobremu zgledu. Zato skušam delati tako, kot bi si želel, da delajo tudi vsi ostali. Menim, da je pomembno, da vodja daje svojim sodelavcem dober zgled, obenem pa je dovolj »prizemljen«, da ga sodelavci znajo dojemati tudi v čisto človeškem smislu, tudi s kakšno omejitvijo.                                    |
| Kaj za vas pomeni timsko delo? Ali je timsko delo pri vas prisotno? Kakšno je vaše mnenje o timskem delu v vzgojno-izobraževalnih zavodih? Kako timsko delo poteka pri vas? | Če sledimo načelu, da je vsak tim skupina, da pa vsaka skupina še ni tim, potem razumemo, da se timsko delo gradi in razvija postopoma in procesno. Odvisno je tudi od področja dela in same vsebine, ki določa dinamiko. Timsko delo je vgrajeno že v naše procese dela z učenci, saj npr. v prvem razredu učiteljica in vzgojiteljica oziroma druga učiteljica delata v tandemu, pri izvajanju dodatne strokovne pomoči učitelji in učitelji dodatne strokovne pomoči sodelujejo med seboj, pri pripravljanju in izvajanju dnevov dejavnosti (športni, kulturni, naravoslovni in tehniški dnevi) je prav tako pomemben timski pristop, pri sodelovanju med učitelji v strokovnem aktivu za posamezni predmet nastajajo skupne rešitve in usmeritve, ki so plod timskega dela. Seveda timsko delo za vsako nalogo ni primerno, ker terja veliko časa in medsebojnega usklajevanja in dogovarjanja. Res pa je, da daje lahko veliko dobrih rešitev, novih usmeritev ipd. Pri nas ustanovljamo delovne skupine, ki so podrejene ciljni nalogi, in občasno take skupine tudi prerastejo v time, ki se obdržijo morda dlje časa. |

*Nadaljevanje na naslednji strani*

nost. Na temelju zaprtega tipa vprašalnika, namenjenega vodji, lahko še dodatno potrdimo visoko stopnjo avtentičnosti ravnateljice Osnovne šole Trebnje. Pri vseh štirih komponentah – uravnotežena obdelava, notranja moralna perspektiva, transparentnost odnosov in samozavedanje – je dosegel veliko točk in tako potrdil navzočnost avtentičnega vodenja.

PREGLEDNICA 6 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

| Vprašanje  | Odgovor   |
|--|---|
| Kako spodbujate komunikacijo med sodelavci? Kako spodbujate odprto komunikacijo?                         | Komunikacija v našem zavodu poteka v vseh smereh, in sicer na formalni in neformalni ravni. Za strokovne delavce poteka formalna komunikacija na rednih štirinajstdnevni jutranjih delovnih sestankih in rednih mesečnih pedagoških konferencah. Obvestila objavljamo po šolskem radiu in preko e-pošte in e-platforme za vse strokovne delavce. Obvestila objavljamo tudi v zbornici na oglašnih deskah, v e-zbornici in na šolskih spletnih straneh. Komunikacija poteka tudi na sestankih strokovnih aktivov in drugih delovnih skupin. Pri vseh srečanjih spodbujamo odprto komunikacijo, ki pa mora seveda biti do vseh spoštljiva. Razvijamo načela jasne komunikacije, ki omogoča vključevanje vseh, sprejemanje idej, mnenj, predlogov in iskanje konsenza pri morebitnih odprtih vprašanjih. Odprto komunikacijo spodbujamo tudi v okviru delovnih skupin, ki so oblikovane za posamezne naloge. Je pa to dolg proces, ki zahteva sistematične spodbude in veliko možnosti za vključevanje vseh. |
| Ali delavci radi sodelujejo med seboj? Kako jih motivirate za delo v timu?                               | Nekateri sodelujejo, ker radi sodelujejo, drugim je to naloženo že z delom, ki ga opravljajo, oziroma z nalogami, ki jih dobijo, tretji se zopet zelo težko vključujejo v kakršne koli skupine. Pri iskanju sodelavcev za delo v timu gledam predvsem na kompatibilnost ljudi, ki bodo delali v skupini, saj sicer skupina ne bo tako učinkovita, kot bi sicer bila. Pri tem v posameznih primerih vključujem tudi koga, ki se težje znajde v skupini, vendar ga s tem malce potisnem v situacijo, ko se mora vključevati. S tem ljudje tudi razvijajo zmožnosti sodelovanja v skupini, vzpostavljanja svoje vloge znotraj skupine in skupina ima včasih tudi možnost, da postane tim. Uspešen tim, ki je dobro sodeloval, poleg pohvale razveselim tudi s kakšnim priložnostnim skromnim darilcem, z možnostjo dodatnega izobraževanja ipd.  |
| Kakšna je vaša vloga pri timskem delu učiteljev? Ali spremljate zadovoljstvo zaposlenih s timskim delom? | Sam velikokrat oblikujem začetno delovno skupino, pri čemer poudarim, da se lahko še kdo drug vključi vanjo. Velikokrat sem tudi v začetku prisoten na delovnem sestanku skupine ali morda dveh, potem prepustim delo timu. Stalno pa sem v stiku z vodjo tima in mu pomagam pri morebitnih težavah, ga usmerjam in spodbujam, da išče rešitve sam ali skupaj s člani tima. Sistematično dela skupin in timov ne spremljamo, nekako reflektiramo pa o njihovem delu ob koncu projektov in ob predstavitvah projektov in dela timov na pedagoški konferenci ali na naših drugih srečanjih.   |

*Nadaljevanje na naslednji strani*

### ***Raziskovalno vprašanje 2: Ali je v izbranem vzgojno-izobraževalnem zavodu prisotno timsko delo?***

Glede na izsledke anket in intervjuja potrjujemo, da je v izbranem vzgojno-izobraževalnem zavodu, Osnovni šoli Trebnje, timsko delo prisotno. Odgovori učiteljev na anketna vprašanja so potrdili, da se na delovnem mestu srečujejo s takšno obliko dela. Ravno tako je to potrdil ravnatelj. Timsko delo se kaže v procesu dela z učenci. Učitelji sodelujejo med seboj tako, da skupaj pripravljajo načrte in dejavnosti za učence. Skupaj iščejo rešitve in kujejo usmeritve. Sodelovanje se kaže tudi pri izvajanju dodatne strokovne pomoči in oblikovanju dodatnih delovnih skupin.

PREGLEDNICA 6 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

| Vprašanje   | Odgovor   |
|---|---|
| Ali je po vašem mnenju za učinkovito timsko delo zaslužno vodstvo? Zakaj tako menite? | Če vodja ni naravnani k timskemu delu, bo težko zagovarjal, spodbujal in udeleževal takšen način dela. Če vodja ne zna videti pomembnosti timskega dela, potem ga tudi ne bo cenil in v očeh sodelavcev ne bo verodostojen podpornik timskega dela. Vodja je odgovoren za kakovostno in učinkovito delo, za nemoten potek procesa vzgojno-izobraževalnega dela, zato mora z vidika teh dejstev tudi presoјati, kdaj timsko delo, kdaj samo skupinsko delo, kdaj povezovanje med posameznimi zaposlenimi in kdaj individualno delo. Timsko delo samo zaradi forme je neučinkovito, zato je pomembna tudi odločitev, kdaj je timsko delo lahko res učinkovito. Jasne usmeritve za delo tima pa so pri tem zelo pomembne, saj omogočajo varen okvir, znotraj katerega tim lahko dela, obenem pa omogočajo tudi kreativnost tima, saj člani obenem vedo, katerih omejitev se morajo držati. |

***Raziskovalno vprašanje 3: Ali v izbranem vzgojno-izobraževalnem zavodu avtentično vodenje vodje vpliva na timsko delo zaposlenih?***

Glede na odgovore učiteljev iz ankete in ravnatelja v intervjuju ugotavljamo, da avtentično vodenje vodje vpliva na timsko delo zaposlenih. Potrdimo lahko, da jim je timsko delo všeč. Potrdili so vse njegove pozitivne vidike, kajti njihove naloge in cilji so jasno zastavljeni, drug drugega poslušajo, komunikacija je odprta. Anketiranci na timsko delo gledajo pozitivno, saj med seboj dobro sodelujejo, čutijo podporo, med njimi poteka prenos znanja. Ravnatelj je naravnani k timskemu delu. Zaveda se svoje vloge in s tem odgovornosti, ki jo ima pri tovrstni obliki dela, anketiranci pa s svojimi odgovori to potrjujejo.

***Raziskovalno vprašanje 4: Ali razvitost avtentičnega vodenja spodbuja timsko delo in posledično vpliva na uspešnejše delovanje vzgojno-izobraževalnega zavoda?***

Glede na ugotovitve in osebni vidik lahko potrdimo, da razvitost avtentičnega vodenja spodbuja timsko delo in posledično vpliva na uspešnejše delovanje zavoda. Izbrali smo si veliko osnovno šolo, v kateri je zaposlenih triinsedemdeset učiteljev, vodi pa jih le ena oseba. Zato je pomembno, kakšno je njeno vodenje. Ravnatelj izbranega vzgojno-izobraževalnega zavoda udejanja koncept avtentičnega vodenja. S takšnim pristopom iz zaposlenih potegne le najboljše. Glede na odgovore lahko potrdimo, da učitelji pri timskem delu čutijo njegovo podporo. Tovrstna oblika dela je v šolah zelo pomembna, predvsem pa koristna, in to tako za učitelje kot za učence. Uspešno izvajanje timskega dela se v Osnovni šoli Trebnje kaže predvsem v nagradah, ki so jih prejeli posamezniki, pri-

znanjih, uvajanju novosti, v izvajanju različnih uspešnih projektov ipd.

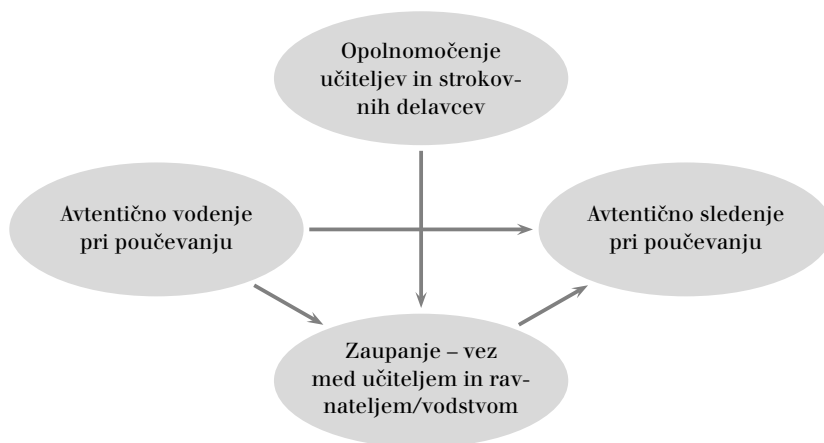
Na podlagi vseh dognanj in raziskave lahko zatrdimo, da je v Osnovni šoli Trebnje prisotno avtentično vodenje. Ravnatelj se zaveda svojih pomanjkljivosti in prednosti. Pri vprašanjih o merjenju avtentičnosti vodenja je dosegel veliko točk, predvsem pri dveh komponentah, samozavedanju in notranji moralni perspektivi. Tudi intervju in vprašalnik za zaposlene sta potrdila, da se ravnatelj zaveda svojih slabosti in prednosti, deluje v skladu z moralnimi standardi in vrednotami, je samozavesten in izžareva upanje.

Ravno tako lahko potrdimo, da je v izbranem zavodu značilna timska oblika dela. Potrditev smo dobili tako pri ravnatelju kot pri učiteljih. Timsko delo poteka v delovnih skupinah, ki imajo ciljne naloge, in je v Osnovni šoli Trebnje navzoče vsak dan. Učitelji na tovrstno obliko dela gledajo pozitivno, saj jim prinaša prednosti, kakršne so lažja komunikacija, ustvarjanje dobrih odnosov s sodelavci, medsebojno učenje, vodja jih posluša.

### ***Smernice za razvoj vodenja v vzgojno-izobraževalnem zavodu: avtentično ravnateljstvo in vloga zaupanja pri gradnji pripadnosti v poučevanju***

Pri preučevanju povezave med avtentičnim vodenjem v poučevanju in pripadnostjo pedagogov timu smo ugotovili, da ima ključno vlogo zaupanje. Zaupanje je temelj avtentičnega vodenja in vez, ki vzgojno-izobraževalno organizacijo drži skupaj. Povezavo med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo preučuje tudi Grošelj (2011), ki predlaga model avtentičnega vodenja in pripadnosti, temelječ na kontinuiranem cikličnem procesu, ki povezuje avtentične vodje in njihove sledilce. Primarni sprožilci in spodbujevalci tega procesa so mehanizmi, s katerimi vodja vpliva na sledilce in njihovo pripadnost. To so zaupanje, pozitivna naravnost, pozitivni psihološki kapital, opolnomočenje in zavzetost. Zlati v vzgojno-izobraževalnem zavodu na cikličnost vplivajo še sekundarni dejavniki, kamor gre šteti organizacijski kontekst in kulturo zavoda, organizacijsko klimo in strokovne sodelavce, učitelje ter vse deležnike, medosebne izzive znotraj izobraževalnega zavoda, cilj pa je prispevati k še boljšemu procesu vodenja in učenja.

Če pedagogi, učitelji in strokovni sodelavci verjamejo vodstvu, ravnatelju ali ravnateljici, da deluje po načelih avtentičnega vodenja, svojim ravnateljem in vodjem bolj zaupajo, tako da so hkrati



SLIKA 6 Konceptualni model avtentičnega vodenja pri poučevanju

pripravljeni vložiti več časa in virov, da bi v prihodnje v izobraževalnem procesu lahko bili rezultati še boljši. Na drugi strani pa ravnatelji, ki delujejo avtentično, ki zaupajo sledilcem, pedagogom in učiteljem ter strokovnim sodelavcem, svoje zaposlene opolnomočijo za izvedbo zahtevnejših dejavnosti in jim pri tem pustijo svobodo. Opolnomočeni učitelji, ki jim ravnatelj zaradi pozitivne naravnosti in pripadnega vedenja, s katerim vpliva nanje, predstavlja vzor, takšno vedenje na različnih organizacijskih ravneh vzgojno-izobraževalnega zavoda ponotranjijo, ga posnemajo in širijo.

Zaradi večjega samozavedanja, samoregulacije in pozitivnega samorazvoja učitelji v obravnavani vzgojno-izobraževalni organizaciji proces avtentičnega vodenja in sledenja dvignejo na višjo raven. Podobno kot samozavedanje nima končne točke je tudi proces vplivanja avtentičnega ravnatelja na sledilce, torej učitelje in pedagoge ter strokovne sodelavce, in sledilcev na ravnatelja ter v tem okviru na grajenje in krepitev pripadnosti vseživljenjsko nadgrajevanje, ki, če sta avtentičnost in pripadnost zagotovljeni na obeh straneh, pomeni spiralo navzgor in organizaciji prinaša trajno korist.

### ***Sklepna priporočila za prenos dobrih praks vodenja ter timskega dela glede na raziskavo, ki smo jo opravili***

Pedagogi, učitelji, sodelavci zaznavajo optimizem, čutijo upanje, kadar ga izžareva vodja vzgojno-izobraževalnega zavoda, tj. rav-

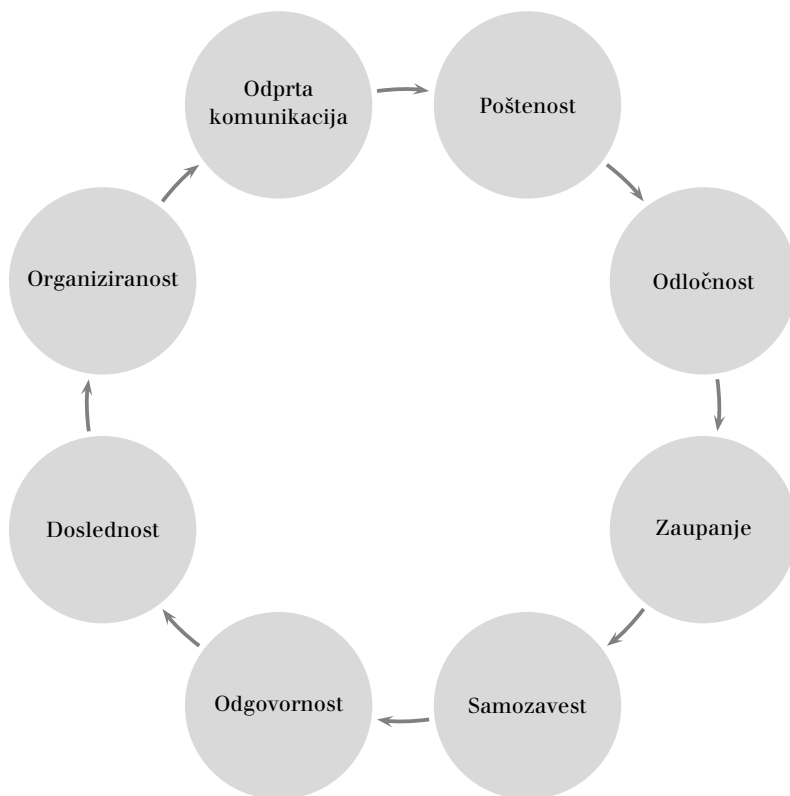
natelj ali ravnateljica. Naloga vodje je ustvarjati delovno okolje in ga uravnjavati. Zato je pomembno, kakšen je vodja, predvsem pa, kakšen je njegov slog vodenja v vzgojno-izobraževalnem zavodu. Avtentični vodja izraža optimizem in upanje. Posledica tega je zdravo delovno okolje in zadovoljstvo vseh v učnem procesu in okolju vseživljenjskega učenja. S samozavestjo in pristnostjo avtentični ravnatelj, učitelj ruši tabuje o strogosti vodje. Avtentični vodja pri svojem delu postavlja v ospredje etiko, moralo in vrednote. Te lastnosti so vredne spoštovanja in zato tudi občudovanja.

S pomočjo primarnih in sekundarnih podatkov lahko potrdimo, da sta v Osnovni šoli Trebnje navzoči avtentično vodenje in timsko delo. V nadaljevanju podajamo priporočila, kako bi odlično delo učiteljskega kolektiva lahko z razvojem timskega dela in avtentičnega vodenja še izboljšali.

Timsko delo je v današnjem konkurenčnem okolju v vsaki vzgojno-izobraževalni ustanovi zelo pomembno. Veliko raziskav dokazuje, da so rezultati timskega dela boljši od rezultatov individualnega dela. Gre za učinkovito obliko dela, s katero se učijo tako učitelji pedagogi kot vodje, ravnatelji, predvsem pa je nujna v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Skupno poslanstvo vseh izobraževalnih zavodov so izobraženi učenci. Zato je pomembno, da učitelji sodelujejo med seboj in naloge ter postopke dela razvijajo v korist učencev. Kadar je navzoč dialog, se zadovoljstvo in kohezija v učnem kolektivu povečata.

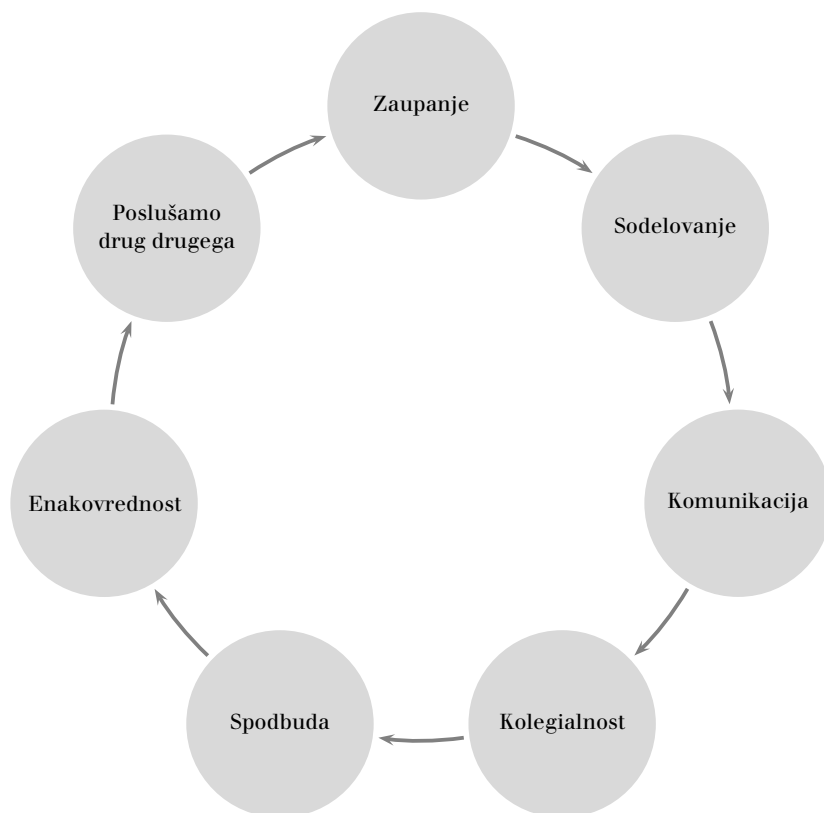
Avtentično vodenje je spodbujevalec timskega dela. Avtentični vodja s svojimi lastnosti in prijemi krepi tovrstno obliko dela. Ustvarja sproščeno okolje, spodbuja komunikacijo, odprtost, pozitiven odnos, medsebojno učenje ipd. Tako ljudi povezuje, krepi občutek za sočloveka, kar je pri tiskem delu bistveno. Krepi tudi prožnost, še enega od dejavnikov, ki je izredno pomemben. Spodbuja vse pozitivne vrline, ki so potrebne za učinkovito timsko delo, posebej pa so ključne v vzgojno-izobraževalnih zavodih.

Glede na odgovore iz vprašalnika lahko povzamemo, da zaposlenim največjo težavo pri tiskem delu predstavlja nezaupanje tako med sodelavci samimi kakor med vodjo in zaposlenimi. Zato bi priporočili več druženja zunaj delovnih obveznosti, na skupnih izletih, piknikih, prireditvah ipd. Skratka, več poudarka je treba nameniti druženju zunaj delovnega časa, organizirati dejavnosti, ki bi med učitelji vzpostavljale zaupanje, zdrav odnos do sodelovanja in sproščenost. Ravno tako bi se vzpostavilo večje zaupanje med učitelji in vodjo. Tako bi vzdušje postajalo sproščeno, razvijali bi se osebni stiki in medsebojna komunikacija bi postala še boljša.



SLIKA 7 Lastnosti vodje, ki so pomembne učiteljem – izsledki raziskave na primeru Osnovne šole Trebnje

V zvezi z neučinkovitostjo timskega dela je veliko učiteljev menilo, da je velika težava neučinkovito reševanje konfliktov. Glede na drugi sklop vprašanj so tej trditvi namenili srednjo oceno, več vprašanih je potrdilo, da konflikte rešujejo sproti. Vseeno pa bi priporočili, da reševanju težav namenijo večjo pozornost. Timsko delo v Osnovni šoli Trebnje poteka tako, da ravnatelj ustvari tim, na začetku je še navzoč na delovnih sestankih skupin, nato pa delo tima spremlja prek komunikacije z njegovim vodjem. Pri morebitnih težavah spodbuja vodjo tima, da sam išče rešitve. Glede na odgovore učiteljev predlagamo, naj se ravnatelj reševanja sporov loti intenzivneje. Menimo, da ima več izkušenj in prakse, poleg tega mu učitelji sledijo, zato bi na tem področju moral pokazati več in tako učinkoviteje reševati težave. Spodbujamo način, da ravnatelj vodjo tima najprej nekaj časa pusti, da težave skuša rešiti sam,



SLIKA 8 Značilnosti timskega dela, ki so pomembne učiteljem – izsledki raziskave na primeru Osnovne šole Trebnje

vendar menimo, da je ta meja zelo tanka in da se človek lahko hitro znajde v situaciji, ko postane naloga vodje tima zelo težavna. Učinkovit tim predstavlja skupino ljudi, ki radi sodelujejo med seboj, si zaupajo in brez težav odprto komunicirajo. Zato menimo, da je pomembno, da ravnatelj vложи več prizadevanj v učinkovito reševanje konfliktov in tako ohranja nit povezanosti in sodelovanja. Omenili smo že, da je ravnatelj dosegel veliko točk pri vprašanju o merjenju avtentičnosti vodenja. Izpostavili pa bi, da je pri transparentnosti odnosov dosegel najmanj točk. Zato predlagamo pogostejše osebne pogovore, s čimer bi spodbudil odprto komunikacijo, zaupanje, podpora učiteljev bi rasla, poleg tega bi našli morebitne skupne točke med ravnateljem in učitelji.

V četrtem sklopu anketnih vprašanj sta bili dve odprti vprašanji. Učitelje smo spraševali, katere so tri lastnosti vodje, ki so zanje



najpomembnejše. Na sliki 7 povzemamo tiste, ki so jih največkrat omenili.

Z drugim odprtim vprašanjem smo želeli ugotoviti, katere so tri stvari, ki so za učitelje pri timskem delu najpomembnejše. Tiste, ki so jih omenili največkrat, prikazujemo na sliki 8.

Zelo spodbudno je, da imajo anketiranci timsko delo radi, kajti trditev, da jim je timsko delo všeč, so ocenili visoko. Menimo, da jih je treba spodbujati pri delu, ki ga imajo radi oziroma pri katerem se dobro počutijo, saj je rezultat uspešno opravljeno delo. Zato naše priporočilo, naj v šoli uvedejo dejavnosti oziroma treninge, s katerimi bodo razvijali spretnosti, potrebne za timsko delo, kakršne so lažje sprejemanje in dajanje podpore, sklepanje kompromisov in spodbujanje lastne dejavnosti v timu. Menimo, da so individualni treningi učinkovitejši, saj se posamezniki lažje odprejo in hitreje naučijo veščin timskega dela. Pomembno se nam zdi še, da učitelji razvijajo komunikacijske spretnosti. Že sama narava dela od njih zahteva veliko komunikacije, pri timskem delu pa je ta ključna. Zato menimo, da bi z uvedbo individualnih treningov spodbudili timsko delo, predvsem pa še dodatno izobrazili delovni kader.

## Literatura

- Avolio, B. J., in W. L. Gardner. 2005. »Authentic Leadership Development: Getting to the Roots of Positive Forms of Leadership.« *The Leadership Quarterly* 16 (3): 315–338.
- Begley, P. T. 2001. »In Pursuit of Authentic School Leadership Practices.« *International Journal of Leadership in Education* 4 (4): 353–365.
- Copeland, M. K. 2016. »The Impact of Authentic, Ethical, Transformational Leadership on Leader Effectiveness.« *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 13 (3): 79–97.
- Černe, M., M. Jaklič in M. Škerlavaj. 2013. »Authentic Leadership, Creativity, and Innovation: A Multilevel Perspective.« *Leadership* 9 (1): 63–85.
- Dimovski, V., S. Penger in J. Peterlin. 2009. *Avtentično vodenje v učehi se organizaciji*. Ljubljana: Planet G v.
- Dimovski, V., S. Penger in J. Peterlin. 2014. *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, V., S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe in M. Marič 2015. *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Gardner, W. L., B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May in F. Walumbwa. 2005. »Can You See the Real me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development.« *The Leadership Quarterly* 16 (3): 343–372.

- Gardner, W. L., C. C. Cogliser, K. M. Davis in M. P. Dickens. 2011. »Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda.« *The Leadership Quarterly* 22 (6): 1120–1145.
- George, B. 2003. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Wiley.
- George, B., P. Sims, A. N. McLean in D. Mayer. 2007. »Discovering Your Authentic Leadership.« *Harvard Business Review* 85 (2): 129–130.
- Grošelj, M. 2011. »Pomen avtentičnega vodenja in pripadnosti na primeru podjetja Adria Media Ljubljana.« Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Guenther, H., B. Schreurs., I. J. van Emmerik in S. Sun. 2017. »What Does it Take to Break the Silence in Teams: Authentic Leadership and/or Proactive Followership?« *Applied Psychology* 66 (1): 49–77.
- Havnes, A. 2009. »Talk, Planning and Decision-Making in Interdisciplinary Teacher Teams: A Case Study.« *Teachers and Teaching: Theory and Practice* 15 (1): 155–176.
- Ilies, R., F. P. Morgeson in J. D. Nahrgang. 2005. »Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes.« *The Leadership Quarterly* 16 (3): 373–394.
- Kinnunen, U., T. Feldt in S. Mauno. 2016. »Authentic Leadership and Team Climate: Testing Cross-Lagged Relationships.« *Journal of Managerial Psychology* 31 (2): 331–345.
- Leavy, B. 2015. »Bill George: The Era of Self-Serving Leadership is Over But Global Markets Pose the Next Authenticity Challenge for Leaders.« *Strategy & Leadership* 43 (6): 25–32.
- Leithwood, K., R. Steinbach in S. Ryan. 1997. »Leadership and Team Learning in Secondary Schools.« *School Leadership & Management* 17 (3): 303–326.
- Leroy, H., M. E. Palanski in T. Simons. 2012. »Authentic Leadership and Behavioral Integrity As Drivers of Follower Commitment and Performance.« *Journal of Business Ethics* 107 (3), 255–264.
- Luthans, F., in B. J. Avolio. 2003. »Authentic Leadership Development.« V *Positive Organizational Scholarship*, ur. K. S. Cameron, J. E. Dutton in R. E. Quinn, 241–258. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Lyubovnikova, J., A. Legood, N. Turner in A. Mamakouka. 2017. »How Authentic Leadership Influences Team Performance: The Mediating Role of Team Reflexivity.« *Journal of Business Ethics* 141 (1): 59–70.
- Nielsen, M. B., J. Eid, K. Mearns in G. Larsson. 2013. »Authentic Leadership and Its Relationship with Risk Perception and Safety Climate.« *Leadership & Organization Development Journal* 34 (4): 308–325.
- Northouse, P. G. 2010. *Leadership: Theory and Practice*. 5. izd. Los Angeles, CA: Sage.
- Ohlsson, J. 2013. »Team Learning: Collective Reflection Processes in Teacher Teams.« *Journal of Workplace Learning* 25 (5): 296–309.
- Osnovna šola Trebnje. B. I. »Delovna različica letnega delovnega načrta

- 2017/2018.« <http://www.os-trebnje.si/joomla25/index.php/organizacija-pouka/dokumenti-sole/letni-delovni-nacrt>
- Penger, S. 2006. »Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja.« Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Polak, A. 2007. *Timsko delo v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Modrijan.
- Resman, M. 2005. »Zakaj razvijanje timov in timske kulture na šoli?« *Sodobna pedagogika* 3: 80–96.
- Rosenholtz, S. J. 1989. *Teachers' Workplace: The Social Organization of Schools*. New York: Longman.
- Walumbwa, F. O., B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernsing in S. J. Peterson. 2008. »Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure.« *Journal of Management* 34 (1): 89–126.
- Wong, C. A., H. K. Spence Laschinger in G. G. Cummings. 2010. »Authentic Leadership and Nurses' Voice Behaviour and Perceptions of Care Quality.« *Journal of Nursing Management* 18 (8): 889–900.
- Woolley, L., A. Caza in L. Levy. 2011. »Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender.« *Journal of Leadership & Organizational Studies* 18 (4): 438–448.

■ **Katarina Berk** je magistrica poslovnih ved.  
*katarina.berk28@gmail.com*

**Dr. Vlado Dimovski** je redni profesor za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.  
*vlado.dimovski@ef.uni-lj.si*

**Dr. Barbara Grah** je docentka za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.  
*barbara.grah@ef.uni-lj.si*

**Dr. Sandra Penger** je redna profesorica za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.  
*sandra.penger@ef.uni-lj.si*