

Naslov članka/Article:

## Kriteriji in kazalniki za ocenjevanje delovne uspešnosti učiteljev in vzgojiteljev

Criteria and Indicators for Assessing the job Performance of Teachers and Educators

Avtor/Author:

dr. Samo Repolusk, Mateja Hovnik, Gordana Konečnik, Karolina Livk in Rok Pekolj

DOI

<https://doi.org/10.59132/vviz/2018/1/23-51>

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



**Vodenje v vzgoji in izobraževanju 39, 1/2018, letnik 16**

ISSN 1581-8225 (tiskana izdaja)

ISSN 2630-421x (spletna izdaja)

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2018

Spletna stran revije:

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

# Kriteriji in kazalniki za ocenjevanje delovne uspešnosti učiteljev in vzgojiteljev

**Samo Repolusk**

*Fakulteta za naravoslovje in matematiko Univerze v Mariboru*

**Mateja Hovnik**

*Vrtec Ravne na Koroškem*

**Gordana Konečnik**

*Vzgojno-varstveni zavod Slovenj Gradec*

**Karolina Livk**

*Osnovna šola Spodnja Šiška, Ljubljana*

**Rok Pekolj**

*Osnovna šola Koroška Bela Jesenice*

Ocenjevanje delovne uspešnosti učiteljev in vzgojiteljev v Sloveniji, opredeljeno z Uredbo o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, odpira vsaj dva večja izziva: bolj smiselno implementacijo elementov in kriterijev delovne uspešnosti iz Uredbe, kot je to udejanjeno v trenutni praksi, in ugotovitve Ministrstva za pravosodje in javno upravo v letih 2011 in 2012, da je v javnem sektorju od 50 pa tudi do več kot 80 odstotkov javnih uslužbencev ocenjenih z nadpovprečno oceno. V prispevku bomo uvodoma predstavili ustrezno zakonodajo s tega področja, nekatere ugotovitve domačih in tujih avtorjev, ki se ukvarjajo s problematiko ocenjevanja delovne uspešnosti v vzgoji in izobraževanju po letu 2008, ter analizo nekaterih obstoječih praks. Na podlagi obravnavanih virov in lastnih delovnih izkušenj na področjih predšolske vzgoje, osnovnošolskega, srednješolskega in univerzitetnega izobraževanja bomo predstavili predlog za model ocenjevanja delovne uspešnosti, ki lahko pomaga preseči uvodoma predstavljene probleme. Predlagani model vsebuje izčrpen nabor podkriterijev za opis posameznih kriterijev po elementih delovne uspešnosti, točkovno vrednotenje in kazalnike za posamezne kriterije ter predlog za računanje obtežene ocene delovne uspešnosti. Preizkusili smo ga na vzorcu 21 zaposlenih v dveh javnih vrtcih, pri čemer smo na podlagi vprašalnika za ravnatelje pridobili tudi nekatere povratne informacije o njegovih prednostih in omejitvah v primerjavi z obstoječimi praksami. Rezultati so potrdili naša pričakovanja, in sicer da je ocenjevanje delovne uspešnosti po predlaganem modelu lažje in preglednejše, prav tako pa je porazdelitev ocen realnejša.

*Ključne besede:* delovna uspešnost, ocenjevanje zaposlenih, kriteriji delovne uspešnosti, učitelji, vzgojitelji

## Uvod

Spremljanje in vrednotenje delovne uspešnosti zaposlenih je ena od temeljnih nalog ravnatelja v vsakem vzgojno-izobraževalnem zavodu (Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOVFI),<sup>1</sup> 49. člen), cilji vrednotenja delovne uspešnosti zaposlenih pa so v osnovi naslednji (prim. Zavašnik Arčnik in Mihovar Globokar 2013, 31): izboljšanje kakovosti dela, povečanje delovne motivacije zaposlenih, načrtovanje kariere in profesionalnega razvoja zaposlenih in povratna informacija zaposlenim (npr. o kakovosti dela in priložnostih za izboljšave), vodstvu (pregled nad doseganjem ciljev, kadrovska selekcija) ter državnim ustanovam (npr. o učinkovitosti zastavljenega modela vrednotenja delovne uspešnosti na sistemski ravni).

Temeljni zakonodajni akti, ki opredeljujejo vrednotenje dela zaposlenih v javnem sektorju v Sloveniji, so naslednji:

1. Zakon o javnih uslužbencih (ZJU):<sup>2</sup> 111. člen (ocenjevanje in napredovanje uradnikov).
2. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1):<sup>3</sup> 127. člen (osnovna plača, delovna uspešnost, dodatki).
3. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS):<sup>4</sup> 17. člen (pogoji za napredovanje javnih uslužbencev v višji plačni razred).
4. Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede<sup>5</sup> (v nadaljevanju Uredba): 2. člen (pomen izrazov), 3. člen (način preverjanja izpolnjevanja pogojev), 4. člen (postopek ocenjevanja), 5. člen (postopek preverjanja izpolnjevanja pogojev), 6. člen (ugotavljanje izpolnjevanja pogojev o napredovanju). Priloga III te uredbe določa pet elementov delovne uspešnosti s pripadajočimi štirinajstimi kriteriji:
  - rezultati dela: strokovnost, obseg dela, pravočasnost;
  - samostojnost, ustvarjalnost, natančnost;

<sup>1</sup> *Uradni list Republike Slovenije*, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D, 47/15, 46/16, 49/16 – popr. in 25/17 – ZVAJ).

<sup>2</sup> *Uradni list Republike Slovenije*, št. 63/07 – uradno prečiščeno besedilo, 65/08, 69/08 – ZTFI-A, 69/08 – ZZAVAR-E in 40/12 – ZUJF.

<sup>3</sup> *Uradni list Republike Slovenije*, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16 in 15/17 – odl. US.

<sup>4</sup> *Uradni list Republike Slovenije*, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14, 95/14 – ZUPPJS15 in 82/15.

<sup>5</sup> *Uradni list Republike Slovenije*, št. 51/08, 91/08 in 113/09.

- zanesljivost pri opravljanju dela: izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti, popoln in točen prenos informacij;
  - kakovost sodelovanja in organizacija dela: sodelovanje, organizacija dela;
  - druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela: interdisciplinarnost, odnos do uporabnikov storitev, komuniciranje, drugo.
5. Pravilnik o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede.<sup>6</sup>
6. Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive:<sup>7</sup> 15. člen (vrtci), 18. člen (šole).

Elementi in kriteriji za vrednotenje delovne uspešnosti javnih uslužbencev so po trenutno veljavni zakonodaji (Priloga III v Uredbi) jasno opredeljeni in ne dopuščajo poljubnega spreminjanja, hkrati pa je opredelitev podkriterijev in kazalnikov za posamezne kriterije prepuščena avtonomni strokovni presoji posameznih skupin javnih uslužbencev, česar morda še ne znamo dovolj profesionalno izkoristiti (prim. Zavašnik Arčnik in Mihovar Globokar 2013, 43, 50). Zakonodajna odprtost za avtonomno oblikovanje podkriterijev je vsekakor dobrodošla, ob tem pa se je treba zavedati nekaterih pasti: po eni strani lahko pripelje do zelo različnih praks in zato do neprimerljivosti ocen delovne uspešnosti že med samimi vzgojno-izobraževalnimi zavodi, po drugi pa lahko pretogi podkriteriji vrednotenje delovne uspešnosti omejijo na suhoparno administrativno dejavnost: (ne)označevanje okvirčkov v predpisanih obrazcih, kar lahko vodi k osredotočanju zgolj na »želene in koristne dejavnosti« in tako ubija ustvarjalnost in iskanje novih poti k otrokom in mladostnikom.

Omenjena izhodišča so nas spodbudila k pripravi z zakonom usklajenega modela vrednotenja delovne uspešnosti, ki bi omogočil čim bolj objektivno ocenjevanje delovne uspešnosti učiteljev in vzgojiteljev, pa tudi korigiral obstoječo porazdelitev povprečnih ocen delovne uspešnosti javnih uslužbencev (prim. Zavašnik Arčnik in Mihovar Globokar 2013, 33, 50), česar se bomo podrobneje dotaknili v nadaljevanju. Pri tem smo si zastavili naslednje cilje:

- raziskati kriterije za vrednotenje delovne uspešnosti v skladu z zakonodajo ter podrobneje razčleniti podkriterije po posameznih kriterijih delovne uspešnosti;

<sup>6</sup> Uradni list Republike Slovenije, št. 110/08 in 12/15.

<sup>7</sup> Uradni list Republike Slovenije, št. 54/02, 123/08, 44/09 in 18/10.

- na podlagi razčlenjenih kriterijev izdelati inštrumentarij oziroma model za ocenjevanje delovne uspešnosti, ki bo vključeval kazalnike za točkovno ovrednotenje kriterijev in matematični model določanja skupne ocene delovne uspešnosti;
- z metodo primerov preizkusiti inštrumentarij na dostopnih konkretnih (in anonimnih) primerih ocen v zavodih, v katerih smo zaposleni avtorji članka, ter sporočilno vrednost predlaganega modela primerjati z obstoječim načinom vrednotenja v izbranem zavodu (tj. opazovati razliko med oceno dela zaposlenega po predlaganem in obstoječem modelu).

V Sloveniji se je z vprašanjem spremljanja in vrednotenja dela pedagoških delavcev po sprejetju trenutne Uredbe (leta 2008), ki daje podlago tudi za vrednotenje dela strokovnih delavcev v vzgojno-izobraževalnih zavodih, poglobljeno ukvarjalo le malo avtorjev (npr. Anžel idr. 2012; Zavašnik Arčnik in Mihovar Globokar 2013; Mihovar Globokar in Zavašnik Arčnik 2017). Ob tem naj posebej poudarimo, da je nabor avtorjev, ki so se v preteklosti ukvarjali z vrednotenjem delovne uspešnosti strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju, precej obsežnejši, vendar smo se sami osredotočili le na tiste prispevke po letu 2008, katerih analize se neposredno ukvarjajo z aktualnimi kriteriji, določenimi v Uredbi. Poleg tega je po letu 2008 nastalo nekaj magistrskih del, ki so obravnavala elemente in kriterije delovne uspešnosti za delavce v javni upravi po novi Uredbi (npr. Boštjančič 2009; Lovišček 2012; Urana 2014; Munda 2016).

Leta 2011 in 2012 je Ministrstvo za pravosodje in javno upravo (2011; 2012) objavilo dve analizi o učinkih Uredbe iz leta 2008, ki sta za obravnavo našega problema posebno zanimivi. Analiza takratnih ocen delovne uspešnosti v javnem sektorju je razkrila nekatere težave, med drugim vprašljivo porazdelitev ocen delovne uspešnosti, saj je od 50 pa celo do več kot 80 odstotkov javnih uslužbencev ocenjenih z nadpovprečno oceno (prim. Zavašnik Arčnik in Mihovar Globokar 2013, 33).

Ko smo avtorji pričujočega članka z ravnatelji zavodov, v katerih delamo, opravljali predhodne intervjuje o načinih vrednotenja delovne uspešnosti, smo v njihovih odgovorih zaznali več razlogov za takšno »inflacijo« nadpovprečnih ocen delovne uspešnosti:

- Nekateri ravnatelji v Sloveniji oceno delovne uspešnosti in iz nje izhajajoča napredovanja strokovnih delavcev v plačne razrede razumejo kot socialni korektiv, kar je prišlo še posebno do izraza ob interventnih varčevalnih ukrepih med letoma

2012 in 2015, ko so bila nekatera napredovanja okrnjena in celo onemogočena (na ravni dejanskega povečanja plače).

- Ravnatelji v zavodu opravljajo petletni mandat, pri vnovični kandidaturi pa zaposleni marsikje odigrajo pomembno (in pogosto neformalno odločujočo) vlogo pri potrditvi ravnatelja. Ko se odločajo, kako strogo bodo vrednotili njihovo delovno uspešnost, imajo ravnatelji hote ali nehote v mislih tudi ta vidik. Zavašnik Arčnik in Mihovar Globokar (2013, 49–50) navajata zanimive ugotovitve iz študije svetovne raziskovalne skupine Gallup, da so sistemi delovne uspešnosti, ki temeljijo na metodi absolutnih ocen (npr. 1–5), neustrezni. Težave naj bi se pojavljale zato, ker so »standardi delovne uspešnosti« bodisi prenizki bodisi so ocene vodij nekritične (previsoke).
- Ravnatelji pogosto uporabljajo vnaprej pripravljene elektronske preglednice, v katerih so ocene posameznih elementov delovne uspešnosti umerjene na petstopenjsko ocenjevalno lestvico, ki preveč spominja na šolske ocene, pri čemer ocena »dobro« po Uredbi pomeni »delo v skladu s pričakovanji«, ocene 3 pa učenci, starši in učitelji v šoli v splošnem ne razumemo kot »dobre« (kljub njenemu opisnemu pomenu). Na to možnost v svojem članku opozorita Zavašnik Arčnik in Mihovar Globokar (2013, 50), pri čemer poleg vprašanja o podobnosti ocen delovne uspešnosti z ocenami v šoli omenita še dilemo o morebitni povezanosti takšnega stanja v šolstvu z vsesplošnim pojavom inflacije višjih ocen pri internih ocenjevanjih v slovenskih šolah.
- Naslednji problem elektronskih ocenjevalnih obrazcev je vnaprejšnja programiranost njihovega načina ocenjevanja; ta ne upošteva specifične pomembnosti posameznih elementov in kriterijev za vrednotenje delovne uspešnosti, ki bi jih sicer lahko upoštevali za vsako skupino strokovnih delavcev posebej. V matematičnem smislu gre pogosto za najpreprostejši model ocenjevanja (neobtežena aritmetična sredina povprečnih ocen posameznih elementov delovne uspešnosti) in tipičen »uradniški obrazec«, ki v kolektivih ne spodbuja notranje refleksije o pomenu posameznih kriterijev za dejansko kakovost dela in o razvojnih prednostnih nalogah v posameznih zavodih.

Navedene razloge za inflacijo višjih ocen delovne uspešnosti javnih uslužbencev pri nas bi seveda lahko potrdila (ali ovrgla)

širša empirična raziskava, vendar to presega okvir našega članka. Kljub temu pa bomo v predlogu modela za ocenjevanje delovne uspešnosti, ki ga bomo predstavili v nadaljevanju, poskusili najti rešitev za predzadnji in zadnji navedeni razlog neustrezne porazdelitve ocen delovne uspešnosti strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju.

Kot pomembno izhodišče pri iskanju smiselnih kriterijev za vrednotenje delovne uspešnosti učiteljev in vzgojiteljev moramo ne nazadnje upoštevati tudi nabor kompetenc, ki jih je treba razvijati v akreditiranih pedagoških študijskih programih v Sloveniji, kar določajo Merila za akreditacijo študijskih programov za izobraževanje učiteljev.<sup>8</sup>

Tudi številni tuji avtorji in ustanove se ukvarjajo s kriteriji za vrednotenje dela zaposlenih v vzgoji in izobraževanju. Na Škotskem (General Teaching Council for Scotland 2012) in v Avstraliji (Australian Institute for Teaching and School Leadership 2011) so standardi za učitelje podobno razdeljeni na tri glavna področja pedagoškega dela: profesionalno znanje, ki opredeljuje obseg poznavanja ciljev in vsebin, sposobnosti in spretnosti, ki omogočajo kar najboljšo izvedbo učnega procesa, ter poosebljanje vrednot in predanost pedagoškemu poklicu.

Zanimiv pogled na kakovost dela učiteljev ponujajo mednarodni standardi ISSA (Vonta idr. 2006; Tankersley idr. 2013): predstavljajo katalog ključnih znanj, sposobnosti, strategij ter obveznosti vzgojiteljev in učiteljev, ki izvajajo vzgojno-izobraževalno delo v skladu s paradigmo na *učenca osredinjenih pristopov*. Med področji, na katera se nanašajo standardi, so po naši oceni najbolj zanimiva naslednja: individualizacija, sodelovanje z družinami, strategije osmišljenega učenja in socialna vključenost.

Ocenjevanje dela učiteljev v javnih šolah v Chesterfieldu v ZDA (Chesterfield County Public Schools, b.l.) poteka s pomočjo šestnajstih kriterijev. Menimo, da so posebno zanimivi in posnemanja vredni naslednji:

- Velika pričakovanja učiteljev do učencev glede na raven zmožnosti posameznikov: učitelji najprej določijo raven učenčevih zmožnosti, nato naredijo načrt dela, ki bo omogočal doseganje najvišjih ciljev, ki jih učenec lahko doseže; potem spremljajo, kako učenec sledi zastavljenim ciljem, in ga pri tem podpirajo.

<sup>8</sup> Uradni list Republike Slovenije, št. 94/11.

- Kakovostna izraba delovnega časa: v opisnikih poudarjajo, da je treba gospodarno izkoristiti čas, namenjen učnemu procesu, in ga ne izrabljati za administrativne in birokratske obveznosti. Ta kriterij še posebno izpostavljamo in smo ga uvrstili med nabor podkriterijev v našem članku, saj menimo, da je v slovenskem šolskem prostoru na tem področju še nekaj priložnosti za izboljšave.
- Pravočasno in zavzeto zagotavljanje povratnih informacij učencem in njihovim staršem o delu in učni uspešnosti otrok, nadgrajeno z nadaljnjim skupnim načrtovanjem izboljšav pedagoškega procesa.
- Sodelovanje učiteljev z učenci in starši: temu vidiku pedagoškega dela namenjajo poseben poudarek, saj si prizadevajo, da bi učence spoznali tudi na osebni ravni, ker verjamejo, da lahko takšen, osebni odnos še dodatno prispeva k napredovanju učenca na vseh področjih, ne zgolj na učnem.

V nadaljevanju bom predstavili metodologijo dela, ki smo jo izbrali pri pripravi našega modela ocenjevanja delovne uspešnosti učiteljev in vzgojiteljev.

## Metodologija

Podatke o porazdelitvi ocen delovne uspešnosti smo zbrali na podlagi domačih virov (prim. Zavašnik Arčnik in Mihovar Globokar 2013, 33). Najpomembnejša ugotovitev teh analiz je podatek, da je v javnem sektorju od 50 pa celo do več kot 80 odstotkov javnih uslužbencev ocenjenih z nadpovprečno oceno; menimo, da je to problematično oziroma da je tako vrednotenje njihovega dela ne-realno. To nam je pomenilo največji izziv pri oblikovanju lastnega modela. Ena od omejitev pridobljenih podatkov je dejstvo, da nimamo podrobneje razčlenjenih informacij o tem, kakšna je porazdelitev ocen delovne uspešnosti po posameznih skupinah javnih uslužbencev (npr. v vzgoji in izobraževanju), vendar nas je predhodna analiza stanja v domačih zavodih (neformalni pogovori v obliki intervjujev z ravnateljji) utrdila v prepričanju, da v vzgoji in izobraževanju ne odstopamo od siceršnje porazdelitve ocen pri vseh javnih uslužbencih.

Podatke za opis podkriterijev pri vsakem posameznem kriteriju vrednotenja delovne uspešnosti smo pridobili iz več virov:

- prispevki strokovnjakov, ki se ukvarjajo s tem vprašanjem na področju šolstva;



- modeli kazalnikov za točkovno vrednotenje kriterijev, ki smo jih dobili v intervjujih z ravnatelji v okviru predhodnih analiz stanja v domačih zavodih;
- nabori kompetenc, ki jih je treba razvijati v akreditiranih pedagoških študijskih programih v Sloveniji (Merila za akreditacijo študijskih programov za izobraževanje učiteljev);
- kriteriji, zbrani iz nekaterih tujih virov, navedenih v uvodu;
- lastne izkušnje pri delu v učni praksi.

S pomočjo tako zbranih podatkov smo – v skladu z zakonsko odprtostjo Uredbe – izoblikovali nabor morebitnih podkriterijev, ki smo ga upoštevali pri pripravi modela ocenjevanja delovne uspešnosti učiteljev in vzgojiteljev, kot ga predlagamo v naslednjem poglavju.

Od kod izvirajo trenutno uporabljeni kazalniki v nekaterih zavodih, ne vemo, saj jih zakonodaja ne opredeljuje, verjetno pa so nastali v ožjih krogih sestavljalcev elektronskih obrazcev za izračun povprečne ocene delovne uspešnosti, s katerimi so morali ravnatelji utemeljiti točkovno ovrednotenje posameznih kriterijev. V naši raziskavi smo si prizadevali določiti izvirne kazalnike, kar smo naredili v treh korakih:

- najprej smo sestavili nabor izčrpno opisanih podkriterijev za vsak posamezen kriterij delovne uspešnosti;
- posamezne kriterije smo točkovno ovrednotili drugače, kot je običajno v trenutno razširjenih ocenjevalnih listih: predvsem smo jih točkovno obtežili glede na presojo o pomenu kriterija znotraj posameznega elementa delovne uspešnosti in ocene kot celote ter glede na smiselnost zapisov v kazalniku;
- vzporedno z izdelavo modela točkovnega ovrednotenja posameznih kriterijev smo na podlagi lastne presoje in v skladu z opredeljenimi podkriteriji razvili kazalnike za posamezne točkovne vrednosti.

Podatke za določanje skupne ocene delovne uspešnosti smo dobili na dva načina:

- za razumevanje matematičnega modela v obstoječih načinih smo pregledali sprogramirane formule v pridobljenih elektronskih obrazcih;
- za izdelavo lastnega modela smo uporabili matematično znanje enega izmed soavtorjev članka in novi model dokončno uredili po skupni razpravi in konsenzu.

Analiza matematičnih modelov v obstoječih ocenjevalnih obrazcih je pokazala, da je v rabi poenostavljen pristop izračuna skupne ocene delovne uspešnosti s pomočjo enostavne (neobtežene) aritmetične sredine povprečnih ocen posameznih elementov delovne uspešnosti. Za izračun povprečne ocene posameznega elementa delovne uspešnosti so različni ocenjevalni obrazci uporabljali enega od naslednjih dveh pristopov:

- Pri posameznih kriterijih znotraj opazovanega elementa delovne uspešnosti so priredili točke tako, da je bila njihova največja možna vsota enaka 5 (da bi pridobili povprečno oceno elementa, ki bo imela vrednost od 1 do 5). Pri tem pristopu je bilo mogoče posamezen kriterij glede na pomembnost v elementu obtežiti bolj kot druge, vendar je bil razpoložljivi nabor točk omejen s skupno vsoto 5, kar je po našem mnenju preveč omejujoče in pretogo.
- Vsakemu kriteriju znotraj opazovanega elementa so priredili po 5 možnih točk. Pri tem pristopu je bilo sicer omogočeno večje razločevanje med dodeljenimi vrednostmi pri vsakem kriteriju, po drugi strani pa je enako število točk za vsak kriterij pomenilo uravnilovko in enako težo vsakega kriterija tako znotraj elementa kot v skupni oceni delovne uspešnosti. To se nam je prav tako zdelo neustrezno, saj ta način ne upošteva poklicnih specifik dela učiteljev in vzgojiteljev glede na druge javne uslužbenke: Uredba daje splošen okvir za ocenjevanje delovne uspešnosti vseh javnih uslužbencev, interpretacija kriterijev pa je prepuščena vsaki skupini javnih uslužbencev posebej.

Iz opisanih primerov je dovolj jasno, zakaj se nam obstoječa modela nista zdela ustrezna: eden ne omogoča zelene diskriminativnosti dodeljevanja točk pri posameznih kriterijih, drugi pa ne upošteva pomena (teže) posameznega kriterija v naboru vseh možnih kriterijev. Oba načina zaradi tega vplivata na manjšo kakovost in razvojno (formativno) vrednost tako pridobljene ocene. Drugačen model ocenjevanja bomo izčrpno predstavili v naslednjem poglavju med predlaganimi strokovnimi rešitvami.

Podatke za primerjavo predlaganega modela ocenjevanja s tistimi, ki so trenutno v rabi, smo pridobili z metodo primerov na manjšem anonimnem vzorcu ocen delovne uspešnosti 21 zaposlenih v dveh zavodih. V obeh sta analizi izvedli soavtorici, pomočnici ravnateljic. Da bi analizirali zbrane podatke, smo pomočnicama ravnateljic v pisnem vprašalniku za ravnateljce (glej prilogo)

zastavili več vprašanj, ki so se osredotočila na zaznavanje razlik med obstoječim in predlaganim modelom ocenjevanja in na prepoznavanje tistih elementov delovne uspešnosti, pri katerih so bile razlike najbolj izrazite.

S pomočjo vprašalnika smo prav tako želeli ugotoviti naslednje:

- s kakšnimi dilemami se srečujejo ravnatelji pri ocenjevanju delovne uspešnosti (razumljivost kriterijev, primernost inštrumentarijev ipd.);
- kako razumljivi so posamezni kriteriji v predlaganem novem modelu ocenjevanja delovne uspešnosti (primerjava stari-novi);
- ali so se na podlagi ocenjevanja z novim inštrumentarijem ocene v primerjavi z obstoječimi spremenile;
- ali je ocenjevanje delovne uspešnosti zaradi uporabe predlaganega inštrumentarija objektivnejše in uporabnejše (za uporabnika), kot je bilo prej.

## **Rezultati in predlogi strokovnih rešitev**

V nadaljevanju bomo najprej predstavili predlog modela podkriterijev za celovitejše vrednotenje dela učiteljev in vzgojiteljev; oblikovali smo ga avtorji raziskave na podlagi domačih in tujih virov ter lastnih izkušenj pri delu v vrtcu, osnovni in srednji šoli ter na univerzi.

### **Kriteriji po elementih delovne uspešnosti z modelnim naborom podkriterijev, primernih za vrednotenje dela učiteljev in vzgojiteljev**

#### ***Rezultati dela***

##### *1. kriterij: Strokovnost*

- poznavanje predmetnega kurikula/učnega načrta ter udejanjanje njegovih ciljev in standardov v vzgojno-izobraževalnem procesu;
- zmožnost načrtovanja, izvajanja in vrednotenja vzgojno-izobraževalnega procesa;
- dejavno vključevanje otrok/učencev/dijakov v vzgojno-izobraževalni proces: aktivne oblike in metode dela, razvijanje odgovornosti otrok za učenje in uspeh;
- razvijanje podpornega okolja za otroke/učence/dijake in pozitivne čustvene klime: varno okolje, individualiziran pristop in podpora, predstavljanje znanja kot vrednote, razvijanje pozitivnega odnosa do predmetnega področja, vsem otrokom so ponujene priložnosti za razvoj pozitivne samopodobe, saj pri poučevanem predmetu doživljajo uspeh;

- odprtost strokovnih delavcev za lastno vseživljenjsko učenje: zmožnost kritične refleksije o lastnem delu, odprtost za pobude in predloge sodelavcev/evalvatorjev, načrtovanje lastnega kariernega in osebnostnega razvoja, vključenost v formalne in neformalne oblike dodatnih izobraževanj/usposabljanj, kritično preverjanje novosti in njihova implementacija v učni praksi;
- uporaba inovativnih in učinkovitih metod in oblik dela v vzgojno-izobraževalnem procesu: premišljeno preizkušanje lastnih ali prevzetih inovativnih pristopov, zmožnost vrednotenja, ali so učinkoviti, in prilagajanja lastnega dela;
- uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije pri pouku in razvijanje digitalne pismenosti pri učencih/dijakih;
- prepoznavanje učencev/dijakov s posebnimi potrebami in prilagajanje vzgojno-izobraževalnega dela njihovim posebnostim (v sodelovanju z drugimi učitelji in strokovnjaki);
- navduševanje otrok/učencev/dijakov in drugih deležnikov (staršev, sodelavcev, lokalne skupnosti) za učne cilje in vsebine ter za znanje kot vrednoto.

### 2. kriterij: Obseg dela

- razredništvo;
- povečan obseg dela (povečana obveznost) v šolskem letu;
- realizacija nenačrtovanega dodatnega dela, ki ga naloži ravnatelj: nadomeščanja, oddaje poročil, spremstvo učencev, dežurstva ipd.;
- mentorstvo sodelavcu pripravniku, študentu, učencu/dijaku;
- vodenje krožkov/interesnih dejavnosti;
- vodenje strokovnega aktiva;
- spremstvo/varstvo otrok/učencev/dijakov pri dejavnostih, povezanih s programom, v zavodu ali zunaj njega;
- pomoč pri organizaciji ali izvedba dnevov dejavnosti in dogodkov v zavodu (kulturni, tehniški, naravoslovni, športni dnevi ...);
- sodelovanje v komisijah ali svetih na področju vzgoje in izobraževanja, v zavodu ali zunaj njega;
- sodelovanje z lokalnim okoljem;
- sodelovanje s strokovnimi ustanovami (ZRSŠ, DiC oz. RiC, fakultete, ljudske univerze, vzgojno-varstveni zavodi, varstveni zavodi ipd.);
- skrb za vzdrževanje učnih pripomočkov;
- izvajanje prostovoljnih medsebojnih hospitacij (supervizija med sodelavci, katere namen je izboljšati vzgojno-izobraževalno delo – »kritični prijatelj«);
- objava strokovnih ali znanstvenih prispevkov v publikacijah ali na konferencah;
- sodelovanje pri promocijskih dejavnostih zavoda;
- sodelovanje pri projektih v okviru zavodu.

### 3. kriterij: Pravočasnost

- izvedba delovnih obveznosti v dogovorjenih rokih;

- pravočasna napoved in organizacija vseh oblik ugotavljanja znanja;
- pravočasno popraviljanje in vračilo preizkusov znanja;
- pravočasna oddaja poročil in druge dokumentacije;
- pravočasno in sprotno načrtovanje in izvedba dejavnosti in projektov ter obveščanje o tem;
- pravočasno seznanjanje staršev z ustreznimi informacijami, ki omogočajo uspešno delo njihovega otroka;
- pravočasen prihod na delo;
- pravočasno začenjanje in zaključevanje vzgojnih/učnih ur;
- pravočasna udeležba na pedagoških konferencah, proslavah in drugih dejavnostih v okviru zavoda;
- pravočasna napoved vnaprej načrtovanih odsotnosti strokovnega delavca.

### ***Samostojnost, ustvarjalnost, natančnost pri opravljanju dela***

#### *4. kriterij: Samostojnost*

- samostojno in učinkovito vodenje vzgojne/učne skupine/oddelka in suvereno opravljanje nalog glede na opis delovnega mesta;
- samostojnost pri poznavanju zakonodaje in vodenju administrativnih postopkov, vezanih na vzgojno-izobraževalno delo;
- samostojnost pri vodenju krožkov/interesnih dejavnosti, dnevov dejavnosti, pri izvedbi tekmovanj, organizaciji prireditev v zavodu, pri vodenju projektov ipd.;
- spremljanje novosti, ki se nanašajo na delo na pedagoškem in administrativnem področju;
- zmožnost samorefleksije in načrtovanja lastnega dela;
- samostojnost pri reševanju težav in konfliktov;
- samostojnost pri komunikaciji s starši;
- samostojnost pri načrtovanju in izvedbi nalog v novih okoliščinah ali ob novih delovnih izzivih.

#### *5. kriterij: Ustvarjalnost*

- izdelava novih učil ali učnih pripomočkov;
- uvedba inovativnih pristopov in vsebin v vzgojno-izobraževalno delo;
- sposobnost prilagajanja oblik in metod dela posebnostim učencev ali vzgojnih/učnih skupin;
- samoiniciativnost in ustvarjalnost na področjih in pri nalogah, ki presegajo neposredno delovno obveznost strokovnega delavca;
- predlogi za izboljšave in ustrežnejše rešitve pri organizaciji dela (na individualni ravni ali na ravni zavoda);
- predlogi za izboljšave in ustrežnejše rešitve na ravni finančnega poslovanja zavoda (npr. zmanjšanje materialnih stroškov, zamenjava učil, energetska optimizacija itd.);
- razvijanje lastne ustvarjalnosti;
- spodbujanje ustvarjalnosti otrok/učencev/dijakov;

- sposobnost znati se v negotovih razmerah.

*6. kriterij: Natančnost*

- kakovostno opravljene naloge brez potrebe po večjih korekcijah (zaradi morebitne namerne površnosti);
- upoštevanje zakonskih okvirjev pri vzgojno-izobraževalnem delu;
- občutljivost za podrobnosti pri vzgojno-izobraževalnem delu;
- doslednost pri uresničevanju ciljev kurikula/učnega načrta;
- natančnost pri spremljanju in posredovanju ustreznih informacij za izvajanje vzgojno-izobraževalnega dela;
- zmožnost celovite in analitične presoje pri načrtovanju in izvajanju vzgojno-izobraževalnega dela.

***Zanesljivost pri opravljanju dela***

*7. kriterij: Izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti*

- dosledno izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti v okviru opisa del in nalog strokovnega delavca;
- realizacija ciljev učnega načrta;
- upoštevanje dogovorov in pravil v zvezi z vsemi udeleženci vzgojno-izobraževalnega procesa;
- delovanje v skladu z vizijo, prednostnimi nalogami in razvojnimi usmeritvami zavoda;
- uresničevanje dogovorov glede hišnega reda, vzgojnega načrta in drugih internih aktov zavoda.

*8. kriterij: Popoln in točen prenos informacij*

- pozorno in verodostojno spremljanje, povzemanje in posredovanje ustreznih informacij sodelavcem, otrokom/učencem/dijakom, staršem, vodstvu, lokalni skupnosti in strokovni javnosti;
- pravočasen prenos informacij.

***Kakovost sodelovanja in organizacija dela***

*9. kriterij: Sodelovanje*

- zmožnost sodelovanja s strokovnimi delavci v zavodu: timsko delo pri pouku ali pri projektih, skupno načrtovanje in izvedba dejavnosti v zavodu, zmožnost usklajevanja različnih pogledov;
- zmožnost učinkovitega vodenja skupine/oddelka in usmerjanja sodelovanja med strokovnim delavcem in otroki/učenci/dijaki (pri pouku, razrednih urah in drugih dejavnostih po vzgojno-izobraževalnem programu);
- sodelovanje z lokalnim okoljem in ustanovami, tudi v širšem slovenskem okolju ali v tujini;
- zmožnost povezovanja različnih deležnikov v vzgojno-izobraževalnem procesu: sodelovanje med različnimi skupinami/oddelki, sodelovanje med otroki/učenci/dijaki, starši in delavci zavoda, sodelovanje med zaposlenimi in vodstvom,

sodelovanje med zavodom in drugimi vzgojno-izobraževalnimi ustanovami;

- konstruktivno sodelovanje s starši;
- zmožnost konstruktivnega reševanja konfliktov;
- izmenjava idej, ki bi lahko pripomogle k večji kakovosti vzgojno-izobraževalnega procesa, prenos znanja na sodelavce in širšo zainteresirano strokovno skupnost;
- spodbuda pri razvijanju sodelovalne kulture med učenci samimi.

*10. kriterij: Organizacija dela*

- obvladovanje organizacijskih in administrativnih nalog v zvezi z načrtovanjem, izvajanjem, spremljanjem in vrednotenjem vzgojno-izobraževalnega procesa;
- učinkovito vodenje otrok/učencev/dijakov, oddelčne skupnosti in koordiniranje oddelčnega vzgojiteljskega/učiteljskega zbora;
- učinkovita izraba časa na delovnem mestu;
- skrb za varno in urejeno delovno okolje;
- poznavanje in uporaba predpisov, ki urejajo vzgojno-izobraževalno delo;
- pravočasen prihod na delo; delavec mora biti v okviru delovnega časa vedno na voljo;
- podajanje natančnih navodil in učinkovita organizacija dela pri vodenju projektov, dnevov dejavnosti, proslav ali drugih dejavnosti v okviru vodstvenih/koordinatorskih zadolžitvev delavca;
- pripravljenost za prostovoljno izvajanje nalog, ki prispevajo k nujni realizaciji ali večji kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela;
- sposobnost prilagajanja novim ali nepredvidenim okoliščinam pri izvajanju dela.

***Druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela***

*11. kriterij: Interdisciplinarnost*

- odprtost za medpredmetno povezovanje znanj pri vzgojno-izobraževalnem delu;
- zmožnost smiselnega prenosa novih spoznanj pri razvoju predmetnega področja ali predmetne didaktike v neposredno učno prakso;
- vključevanje prednostnih in razvojnih ciljev zavoda v vzgojno-izobraževalno delo;
- povezovanje strokovnega delavca z delavci drugih ustanov na medšolski, medregijski ali mednarodni ravni (mreženje);
- zmožnost razvijanja širokega in celostnega pogleda na pojave in dogodke v svetu ter na medčloveške odnose pri otrocih/učencih/dijakih;
- pomoč sodelavcem pri izboljšanju njihovega vzgojno-izobraževalnega dela (npr. medsebojne hospitacije, izmenjava izkušenj in primerov dobre prakse, izmenjava učnih gradiv ali priprav);

- profesionalni razvoj učitelja tudi na področjih, ki niso neposredno predmet njegovega poučevanja;
- konstruktivna odprtost za novosti in spremembe pri vzgojno-izobraževalnem delu.

*12. kriterij: Odnos do uporabnikov storitev*

- zmožnost empatije v odnosu do otrok/učencev/dijakov, staršev in sodelavcev;
- oblikovanje varnega in spodbudnega okolja za vse udeležence vzgojno-izobraževalnega procesa;
- pozitiven odnos do otrok/učencev/dijakov ob spoštovanju njihovega socialnega, kulturnega, jezikovnega in verskega porekla ter drugih osebnih okoliščin;
- upoštevanje individualnih potreb otrokov/učencev/dijakov in prilagajanje vzgojno-izobraževalnega dela tem potrebam (inkluzivni pristop);
- ravnanje v skladu s poklicnim etičnim kodeksom: spoštovanje pravic otrok, staršev in sodelavcev, pošten odnos, zgled osebne integritete, izkazovanje občutka enakopravnosti in pravičnosti, pripravljenost pomagati ...;
- zmožnost konstruktivnega reševanja problemov in konfliktov;
- med delovnim časom morajo biti strokovni delavci dosegljivi za otroke in starše (v skladu z možnostmi), ob hkratnem ohranjanju profesionalnega odnosa.

*13. kriterij: Komuniciranje*

- zmožnost odprte, spoštljive in suverene komunikacije z vsemi udeleženci vzgojno-izobraževalnega procesa;
- pravočasno, jasno in nedvoumno sporočanje;
- korektnost in diskretnost v komunikaciji, ob ohranjanju dostojanstva in integritete vključenih oseb;
- upoštevanje splošnih pravil bontona v medosebni komunikaciji in ravnanju;
- ekstravertiranost in razvit smisel/odprtost za humor;
- skladnost med besedno komunikacijo in govorico telesa;
- razvijanje pozitivnega vzdušja v vzgojnih/učnih skupinah/oddelkih in v kolektivu;
- zmožnost asertivne komunikacije (biti enakovreden sogovornik brez podrejanja);
- zmožnost ustreznega soočanja z nezaželenim vedenjem, agresivnostjo in konflikti ter uporaba ustreznih strategij za reševanje teh težav;
- zmožnost konstruktivnega iskanja vzrokov in rešitev ob nesoglasjih in težavah;
- zmožnost obvladovanja lastnih čustev in prepoznavanja čustev pri otrocih/učencih/dijakih, starših in sodelavcih;



- zmožnost sprejemanja in podajanja konstruktivne kritike;
- zmožnost razvijanja jezikovnih/sporazumevalnih in socialnih veščin pri otrocih/učencih/dijakih.

*14. kriterij: Drugo*

- drugi kriteriji glede na posebnosti in razvojne načrte zavoda;
- učna uspešnost otrok/učencev/dijakov ob upoštevanju dodane vrednosti v obdobju med vstopom v vzgojno-izobraževalni program in izstopom iz njega: uspehi otrok na eksternih preverjanjih znanja, uspehi otrok na tekmovanjih, razvijanje posebnih talentov pri otrocih, učna uspešnost otrok s šibkejšim predznanjem in primanjkljaji na posameznih področjih, splošna delovna klima v skupini/oddelku;
- pripadnost kolektivu;
- skrb za ugled zavoda.

Na podlagi predlaganega nabora podkriterijev, analize obstoječih praks in lastnih izkušenj smo oblikovali model nabora kazalnikov s točkovnim ovrednotenjem kriterijev delovne uspešnosti. Premislek o smiselnem točkovnem vrednotenju posameznega kriterija je temeljil na skupni presoji o kompleksnosti (obseg podkriterijev) posameznega kriterija v pedagoškem poklicu (predvsem za delo učiteljev in vzgojiteljev). Tako se je na primer za obsežen in kompleksen kriterij *strokovnost* po temeljiti razpravi izkristaliziralo pet smiselnih stopenj ali kazalnikov (0–4 točke), za kriterij *popoln in točen prenos informacij* pa le dve stopnji (0–1 točka). Širša strokovna razprava bi seveda lahko prispevala k morebitnim popravkom predlaganega modela.

**Model točkovnega ovrednotenja posameznih kriterijev delovne uspešnosti s kazalniki**

***Rezultati dela (skupaj mogočih do 8 točk)***

*1. kriterij: Strokovnost*

- 0 točk – po enem ali več opisanih podkriterijih dela ne opravlja na način, ki bi zagotavljal vzdrževanje minimalne kakovostne ravni vzgojno-izobraževalnega procesa, kar se kaže v pogostih pritožbah otrok ali staršev ter v pogostih intervencijah ravnatelja, sodelavcev ali svetovalnega delavca.
- 1 točka – delo izvaja na način, ki zagotavlja vzdrževanje minimalne (še sprejemljive) kakovostne ravni vzgojno-izobraževalnega procesa, vendar brez strokovnega napredka.
- 2 točki – pri delu izraža pričakovano temeljno poznavanje in uporabo vzvodov kakovostnega vzgojno-izobraževalnega procesa, kar se kaže z dobrim načinom dela brez večjih pripomb, a tudi brez kakovostnih presežkov na katerem koli področju dela.

- 3 točke – pri delu kaže poznavanje in uporabo vzvodov kakovostnega vzgojno-izobraževalnega procesa nad pričakovanji, kar prepoznavajo tudi otroci, starši in sodelavci.
- 4 točke – pri delu kaže poznavanje in uporabo vzvodov kakovostnega vzgojno-izobraževalnega procesa visoko nad pričakovanji, kar je mogoče prepoznati v kritičnem razvijanju lastnih pristopov, sodelovanju z zunanjimi ustanovami (prenos dobrih praks in znanja) ali v izrazito pozitivnem vrednotenju njegovega dela pri otrocih, starših in sodelavcih.

*2. kriterij: Obseg dela*

- 0 točk – obseg dela pod pričakovanji, kar ne zagotavlja minimalne kakovostne ravni vzgojno-izobraževalnega procesa.
- 1 točka – pričakovani (osnovni) obseg dela, ki zagotavlja zadovoljivo kakovostno raven vzgojno-izobraževalnega procesa, a brez samoiniciativnosti.
- 2 točki – povečan obseg dela, ki prispeva k večji kakovosti vzgojno-izobraževalnega procesa, a brez samoiniciativnosti.
- 3 točke – obseg dela nad pričakovanji, s čimer delavec vzdržuje visoko kakovostno raven vzgojno-izobraževalnega dela in kaže samoiniciativnost.

*3. kriterij: Pravočasnost*

- 0 točk – pogosto zamuja na delo ali v razred oziroma v vzgojno skupino, pri oddaji pisnih izdelkov učencem, poročil, zapisnikov in druge pedagoške dokumentacije; nalog pogosto ne izpolni v dogovorjenih rokih.
- 1 točka – na delo prihaja pravočasno in pravočasno odhaja v razred ali v vzgojno skupino, učencem pravočasno vrača pisne izdelke, prav tako pravočasno oddaja poročila, zapisnike in drugo pedagoško dokumentacijo, naloge pa opravi v dogovorjenih rokih.

***Samostojnost, ustvarjalnost, natančnost pri opravljanju dela (skupaj mogočih do 6 točk)***

*4. kriterij: Samostojnost*

- 0 točk – pri svojem delu nenehno potrebuje navodila, nasvete in nadzor.
- 1 točka – naloge izvaja samostojno, ne da bi potreboval stalna navodila in nadzor.
- 2 točki – samoiniciativno išče, izvaja in predlaga učinkovite metode dela.

*5. kriterij: Ustvarjalnost*

- 0 točk – ne kaže ustvarjalnosti, ki bi prispevala k večji kakovosti vzgojno-izobraževalnega procesa, niti je ne razvija pri otrocih.
- 1 točka – kaže ustvarjalnost, kar prispeva k večji kakovosti vzgojno-izobraževalnega procesa.

- 2 točki – kaže izjemno ustvarjalnost, kar prispeva k večji kakovosti vzgojno-izobraževalnega procesa, ali izrazito spodbuja ustvarjalnost otrok.

*6. kriterij: Natančnost*

- 0 točk – pri svojem delu ni natančen, pogoste napake so posledica malomarnosti, iz njih se ne uči; da bi zagotovili minimalno kakovostno raven vzgojno-izobraževalnega procesa, so potrebne večje korekcije njegovega dela.
- 1 točka – pri svojem delu si prizadeva biti natančen, uči se iz lastnih napak, potrebne so kvečjemu občasne manjše korekcije njegovega dela.
- 2 točki – pri svojem delu je natančen, uči se iz (redkih) lastnih napak, korekcije njegovega dela niso potrebne; s svojimi izkušnjami pomaga tudi sodelavcem, da bi bilo njihovo delo bolj kakovostno.

***Zanesljivost pri opravljanju dela (skupaj mogoče do 3 točke)***

*7. kriterij: Izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti*

- 0 točk – dogovorjenih obveznosti ne izpolnjuje ali jih izpolnjuje nepopolno, s čimer ogroža ali znižuje kakovost izvajanja vzgojno-izobraževalnega procesa.
- 1 točka – dogovorjene obveznosti praviloma izpolni v skladu s pričakovanji.
- 2 točki – dogovorjene obveznosti izpolni v celoti in zanesljivo.

*8. kriterij: Popoln in točen prenos informacij*

- 0 točk – informacije pri svojem delu prenaša nepopolno ali napačno oziroma jih prikriva, prikroji ali nepooblaščenno razkriva v škodo kakovosti vzgojno-izobraževalnega procesa ali v škodo posameznika ali skupine.
- 1 točka – pri svojem delu skrbi za pravočasen, verodostojen in popoln prenos ustreznih informacij vsem udeležencem vzgojno-izobraževalnega procesa.

***Kakovost sodelovanja in organizacija dela (skupaj mogočih do 5 točk)***

*9. kriterij: Sodelovanje*

- 0 točk – s sodelavci ali starši ne sodeluje, neučinkovito vodi razred oziroma skupino, ne prilagaja se delu v skupini ali v timu, ne zna reševati konfliktov ali pa jih pogosto celo sam povzroča.
- 1 točka – s sodelavci in starši zadovoljivo sodeluje, ustrezno vodi razred oziroma skupino, prizadeva si prilagajati se delu v skupini in v glavnem konstruktivno rešuje konflikte.
- 2 točki – s sodelavci in starši konstruktivno sodeluje, učinkovito vodi razred oziroma skupino, učinkovito se prilagaja delu v skupini ter konstruktivno in spretno rešuje konflikte.

- 3 točke – uspešno sodeluje z vsemi deležniki v vzgojno-izobraževalnem procesu, kaže velike vodstvene in mentorske zmožnosti, sodeluje s širšim okoljem, skrbi za izmenjavo idej, katerih namen je povečati kakovost vzgojno-izobraževalnega procesa, in prepoznavno razvija sodelovalno kulturo med otroki.

*10. kriterij: Organizacija dela*

- 0 točk – neorganizirano in nenačrtno izkorišča delovni čas in je pri delu neučinkovit (pod pričakovanji in v škodo kakovosti vzgojno-izobraževalnega procesa).
- 1 točka – učinkovito izkorišča delovni čas in pričakovano obvladuje organizacijske in administrativne naloge v vzgojno-izobraževalnem procesu.
- 2 točki – na številnih področjih dela kaže organizacijske sposobnosti nad pričakovanji, znanje in izkušnje je pripravljen prenašati na sodelavce in samoiniciativno prevzema naloge, ki prispevajo k večji kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela.

***Druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela (skupaj mogočih do 10 točk)***

*11. kriterij: Interdisciplinarnost*

- 0 točk – pri svojem delu kaže odklonilen ali pasiven odnos do interdisciplinarnih pristopov, pri otrocih pa razvija ozek in nenavdihujoč pogled na znanje in svoje predmetno področje.
- 1 točka – pri delu je odprt za interdisciplinarne pristope in celosten pogled na družbene pojave in razvoj znanosti in tehnike; te pristope in spoznanja občasno vključuje v učno prakso (na ravni ciljev in vsebin in/ali oblik in metod dela).
- 2 točki – aktivno sodeluje pri medpredmetnem povezovanju v zavodu in v učni proces večkrat vključuje medpredmetne vsebine, sodeluje pri mreženju med sodelavci iz različnih ustanov, kritično preverja novosti in spremembe na področju šolstva, pomaga sodelavcem pri izboljševanju njihovega vzgojno-izobraževalnega dela (npr. medsebojne hospitacije).

*12. kriterij: Odnos do uporabnikov storitev*

- 0 točk – do otrok, staršev in sodelavcev kaže nespoštljiv ali konflikten odnos in si kljub opozorilom ne prizadeva, da bi ga izboljšal.
- 1 točka – do otrok, staršev in sodelavcev kaže strpen odnos (prenašanje) brez posebne empatije.
- 2 točki – do otrok, staršev in sodelavcev kaže empatičen odnos, saj prepozna posebnosti in potrebe posameznikov in jih upošteva.
- 3 točke – do otrok, staršev in sodelavcev kaže empatičen odnos z izrazito razvito čustveno in socialno komponento, kar prepoznavajo in močno pohvalijo tudi uporabniki storitev.

13. kriterij: *Komuniciranje*

- 0 točk – komunikacija (besedna ali nebesedna) je nerazumljiva ali dvoumna ali do sogovornika nespoštljiva, obstaja vidno neskladje med besedami in govorico telesa, kar ruši zaupanje in onemogoča sodelovanje med udeleženci.
- 1 točka – komunikacija (besedna in nebesedna) je razločna, nedvoumna in izraža strpen odnos do sogovornika, ni pa izražen namen, da bi ustvarili ozračje zaupanja, sodelovanja in dobre odnose med udeleženci (zgolj prenašanje).
- 2 točki – komunikacija (besedna in nebesedna) je razločna, nedvoumna in empatična, s čimer prispeva k ustvarjanju ozračja zaupanja, sodelovanju in dobrim odnosom med udeleženci.
- 3 točke – izrazite komunikacijske zmožnosti, ki na ravni besed in dejanj prispevajo k odkriti, argumentirani, poglobljeni in spoštljivi komunikaciji med sogovorniki; razvit smisel za humor (vendar ne cenen ali vulgaren) in zmožnost empatije; vse to v daljšem časovnem obdobju kot posebno pozitivno lastnost delavca prepozna tudi širši krog uporabnikov storitev.

14. kriterij: *Drugo*

- 0 točk – delavec ne izpolnjuje pogojev za ta kriterij.
- 1 točka – delavec izpolnjuje pogoje na pričakovani ali zadovoljivi ravni.
- 2 točki – delavec izpolnjuje pogoje nad pričakovanji.

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti predlagamo matematični model, ki je podoben točkovanju pisnih izdelkov v šolah, hkrati pa vključuje možnost dodatnih uteži pri posameznih elementih delovne uspešnosti v skupni oceni:

- Vsakemu kriteriju določimo največje možno število točk glede na naslednja premisleka: kolikšna je teža izbranega kriterija znotraj posameznega elementa in kakšne smiselne kazalnike lahko določimo za izbrano število točk.
- Definiramo *relativno povprečno oceno*  $E_i$  vsakega elementa  $i$  kot relativni delež doseženih točk pri izbranem elementu (tj. vsota doseženih točk po posameznih kriterijih elementa) glede na vse možne točke pri tem elementu.
- Dogovorimo se, kolikšno težo (utež)  $U_i$  bo imel posamezen element  $i$  delovne uspešnosti znotraj skupne ocene glede na specifiko delovnega mesta: pri učiteljih in vzgojiteljih naj bodo uteži drugačne kot pri tehnično-administrativnih delavcih. Pri tem je  $0 < U_i < 1$  za vsak element  $i$  in

$$U_1 + U_2 + U_3 + U_4 + U_5 = 1.$$

Predlagamo, da so razmerja med elementi (uteži) naslednja: *rezultatom dela* dodelimo delež 35 % (ali 0,35); *samostojnosti, ustvarjalnosti, natančnosti* dodelimo delež 10 % (ali 0,10); *zanesljivosti pri opravljanju dela* dodelimo delež 10 % (ali 0,10); *kakovosti sodelovanja in organizaciji dela* dodelimo delež 15 % (ali 0,15), *drugim sposobnostim v zvezi z opravljanjem dela* pa 30 % (ali 0,30).

- *Relativno skupno oceno delovne uspešnosti*  $O_R$  definiramo kot

$$O_R = E_1 \cdot 0,35 + E_2 \cdot 0,10 + E_3 \cdot 0,10 + E_4 \cdot 0,15 + E_5 \cdot 0,30,$$

kjer smo splošen zapis za posamezne uteži že nadomestili s konkretnimi vrednostmi, kot smo jih predlagali v prejšnji alineji.

*Ocena delovne uspešnosti, izražena v odstotnih točkah*, je potem  $O = O_R \cdot 100\%$ .

- Na koncu oceno delovne uspešnosti, izraženo v odstotkih, pretvorimo v oceno na petstopenjski lestvici, kot zahteva Uredba. V ta namen določimo kriterij (meje) za pretvorbo odstotnih točk v številčne ocene od 1 do 5. Sami predlagamo naslednji kriterij: od 0 do 29 % – ocena 1, od 30 do 49 % – ocena 2, od 50 do 69 % – ocena 3, od 70 do 89 % – ocena 4 in od 90 do 100 % – ocena 5. Predlagani kriterij je namreč ekvivalent naslednjega: od 0 do 1,4 – ocena 1, od 1,5 do 2,4 – ocena 2, od 2,5 do 3,4 – ocena 3, od 3,5 do 4,4 – ocena 4 in od 4,5 do 5 – ocena 5.

Določanje kriterija za pretvorbo odstotnih točk v ocene od 1 do 5 bi moralo biti po našem mnenju v vseh zavodih enotno, sicer je ocene nemogoče primerjati.

Predlagana razmerja (uteži) med posameznimi elementi delovne uspešnosti je seveda mogoče na podlagi širše strokovne razprave spremeniti. Sami smo izhajali s stališča, da pri petih elementih teža vsakega od njih ne more biti 20 %, ker za specifike pedagoškega poklica niso vsi enako pomembni. Tako smo menili, da sta elementa *rezultati dela* in *druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela* (med katere sodita npr. odnos do uporabnikov in komuniciranje) ključna za pedagoški poklic in zato vsak posebej utemeljmeta približno tretjino skupne ocene, preostali trije elementi pa so približno enakovredni, vsak posebej pa manj pomemben kot prej omenjena.

Prav tako je *nujno*, da ravnatelj zaposlenim pojasni *opisni pomen posameznih številčnih ocen* v skladu z Uredbo, in sicer:

- 5 odlična ocena delovne uspešnosti pomeni odlično opravljeno delo v ocenjevalnem oziroma napredovalnem obdobju, to je visoko nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja;
- 4 zelo dobra ocena delovne uspešnosti pomeni zelo dobro opravljeno delo v ocenjevalnem oziroma napredovalnem obdobju, to je nad pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja;
- 3 dobra ocena delovne uspešnosti pomeni dobro opravljeno delo v ocenjevalnem oziroma napredovalnem obdobju, to je v skladu s pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja;
- 2 zadovoljljiva ocena delovne uspešnosti pomeni zadovoljljivo opravljeno delo v ocenjevalnem oziroma napredovalnem obdobju, to je delno pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja;
- 1 nezadovoljljiva ocena delovne uspešnosti pomeni nezadovoljljivo opravljeno delo v ocenjevalnem oziroma napredovalnem obdobju, to je v celoti pod pričakovanji glede na kriterije ocenjevanja.

### ***Primer ocenjevanja po predlaganem modelu***

Recimo, da je zaposleni delavec dobil naslednje točke:

*Rezultati dela (5 od 8):*

- strokovnost: 2;
- obseg dela: 2;
- pravočasnost: 1.

*Samostojnost, ustvarjalnost, natančnost pri opravljanju dela (4 od 6):*

- samostojnost: 1;
- ustvarjalnost: 1;
- natančnost: 2.

*Zanesljivost pri opravljanju dela (3 od 3):*

- izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti: 2;
- popoln in točen prenos informacij: 1.

*Kakovost sodelovanja in organizacije dela (3 od 5):*

- sodelovanje: 2;
- organizacija dela: 1.

*Druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela (6 od 10):*

- interdisciplinarnost: 1;
- odnos do uporabnikov storitev: 2;
- komuniciranje: 2;
- drugo: 1.

Naj bo razmerje (teža) med posameznimi elementi delovne uspešnosti po vrsti naslednje:

$$35\% : 10\% : 10\% : 15\% : 30\%.$$

Skupno oceno delovne uspešnosti, izraženo v odstotkih, potem izračunamo na naslednji način:

$$O = 100\% \left( \frac{5}{8} 0,35 + \frac{4}{6} 0,10 + \frac{3}{5} 0,10 + \frac{3}{5} 0,15 + \frac{6}{10} 0,30 \right) = 65\%.$$

Po predlaganem kriteriju (od 0 do 29% – ocena 1, od 30 do 49% – ocena 2, od 50 do 69% – ocena 3, od 70 do 89% – ocena 4 in od 90 do 100% – ocena 5) bi bila ocena delovne uspešnosti 3, kar pomeni *dobro in v skladu s pričakovanji opravljeno delo*.

V nadaljevanju bomo na kratko predstavili še najpomembnejše ugotovitve iz analize odgovorov obeh pomočnic ravnateljic, ki sta predlagani model preizkusili na vzorcu 21 zaposlenih v dveh javnih vrtcih.

Na podlagi njunih odgovorov ugotavljamo, da so jima bili predlagani podkriteriji in kazalniki za kriterije dragocen pripomoček, s katerim sta pridobili objektivnejše in po njunem mnenju realnejše ocene delovne uspešnosti. Njune ugotovitve lahko strnemo v naslednje točke:

- Pri ocenjevanju so ravnateljcem vodilo in smernice predvsem kriteriji, ki so zapisani v Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede. Vendar se je pokazalo, da so precej ohlapni in splošni. Zato so *podkriteriji* oziroma predlagani model inštrumentarija s podkriteriji dragoceni, saj omogočajo realnejše in objektivnejše ocenjevanje zaposlenih.
- *Podkriteriji* so dobrodošli tudi v primerih, ko ravnatelj zaposlenemu težko sporoči povratne informacije oziroma slabšo oceno: na podlagi tako pripravljenih podkriterijev je mogoče oceno »lažje« in korektnije argumentirati. Podkriteriji, ki zelo natančno razčlenjujejo krovne kriterije, tako odločilno vplivajo na samo oceno (so jasni in razumljivi).
- Ena od pomočnic je menila, da je nekoliko pomanjkljivo opredeljen kriterij »Drugo« in k naboru *podkriterijev* zanj



predlagala npr. pričakovanja zaposlenih, njihove poglede, načrte, cilje itn. saj je znano, da posameznik s svojimi za-  
znavami, motivi in vrednotami, s svojo osebnostjo, zadovolj-  
stvom in zmožnostmi odločilno oblikuje klimo v kolektivu.  
Ta predlog se nam zdi smiseln in ga lahko ravnatelj glede na  
specifiko zavoda zagotovo vključi, vendar ga sami načrtno  
nismo opisali z zavezujočimi podkriteriji, da bi tu ohranili  
avtonomijo zavodov (kot je mišljeno tudi v Uredbi).

- V nabor *podkriterijev* so vključeni vsi ključni vidiki dela učiteljev in vzgojiteljev: boljše so opredeljene pričakovane kompetence, znanja, spretnosti in sposobnosti, ki jih mora obvladati zaposleni, pri *kazalnikih* pa je navedeno, koliko naj jih strokovni delavec dosega.
- Predlagani nabor *podkriterijev* omogoča doslednost, objektivnost in sistematičnost pri ocenjevanju, saj lahko vse zaposlene ocenjujemo enako oziroma primerljivo. Oceno lahko delavcu pregledno in razumljivo argumentiramo.
- Predstavljeni model pomaga ravnatelju, da ne spregleda kakkega pomembnega področja dela. S tem se možnost za napake in neobjektivnost ocene precej zmanjša.
- *Kazalniki* so napisani jasno, razumljivo in nedvoumno.
- Ena od pomočnic je predlagala, da bi pri kriteriju »Samostojnost« dodali še en *kazalnik* (npr. samoiniciativnost, fleksibilnost) kot najvišjo raven samostojnosti. Pri končnem predlogu strokovnih rešitev smo to upoštevali.
- *Model, po katerem izračunamo oceno*, je predstavljen razumljivo.
- Obe pomočnici sta menili, da bi bilo v skupni oceni delovne uspešnosti smiselno spremeniti *težo posameznih elementov*, kar smo po tehtni razpravi v končnem predlogu strokovnih rešitev upoštevali.
- S *podkriteriji, kazalniki za kriterije in z načinom izračuna ocene* (teža posameznih elementov) je nujno seznaniti zaposlene pred samim ocenjevanjem, da bodo nedvoumno vedeli, kaj od njih pričakujemo, kakšna ocena sledi, če kriterije izpolnjujejo, in kakšna, kadar jih ne.

Preizkus predlaganega modela ocenjevanja na vzorcu 21 zaposlenih v dveh vrtcih je pokazal, da so se ocene po novem modelu glede na prej uporabljenega spremenile, in sicer so v dveh primerih ostale enake, v desetih so se znižale za eno stopnjo, v devetih

pa so za dve. Po predhodno uporabljenih modelih je bilo z oceno 5 ocenjenih dvajset zaposlenih, z oceno 4 pa eden. Po novem modelu sta oceno 5 dosegla dva zaposlena, oceno 4 je doseglo deset zaposlenih, oceno 3 osem zaposlenih in oceno 2 eden. Menimo, da porazdelitev ocen po novem modelu vsekakor bolje kaže realno sliko delovne uspešnosti zaposlenih v vzgoji in izobraževanju (seveda ob predpostavki, da ne zagovarjamo teze, da smo »vsi enako dobri« in »vsi najboljši« ...).

Rezultate ankete in po novem modelu izračunane ocene smo pričakovali in jasno kažejo, da je predlagani model ocenjevanja delovne uspešnosti objektivnejši v primerjavi z nekaterimi obstoječimi, ki krožijo med ravnatelji. Na podlagi pripomb pomočnic ravnateljic smo ga v dveh vidikih še izboljšali (tak je trenutno).

Zavedamo se omejitev sporočilnosti zbranih podatkov in iz njih izpeljanih ugotovitev, saj smo model preizkusili na majhnem vzorcu dveh vrtcev, ki ne more biti reprezentativen. Kljub temu smo prepričani, da je predlagani model ocenjevanja zaradi tega podrobnega opisoma kriterijev, kazalnikov za njihovo točkovno vrednotenje in načina računanja delovne uspešnosti z uporabo uteži pomemben korak naprej v primerjavi z vsemi doslej uporabljenimi modeli v šolski praksi, s katerimi smo se srečali v naši raziskavi.

## Sklep

Poudarili bi radi, da naš osnovni namen ni bil zniževanje ocen delovne uspešnosti, temveč odpiranje prostora za strokovno in argumentirano razpravo o bolj kakovostnem delu zaposlenih v vzgoji in izobraževanju (vključno z ravnatelji). Prepričani smo, da si večina učiteljev iskreno prizadeva za to, hkrati pa si želijo objektivnih vzvodov za prepoznavanje in nagrajevanje bolj kakovostnega dela v primerjavi z manj kakovostnim ali celo slabo opravljenim.

Predlagani model ocenjevanja delovne uspešnosti smo oblikovali predvsem z mislijo na učitelje in vzgojitelje, za administrativno-tehnične delavce pa je po našem mnenju smiselno narediti drugačen nabor podkriterijev in kazalnikov zanje. Sam model ocenjevanja lahko ostane enak, le z drugače obteženimi elementi delovne uspešnosti.

Zavedamo se, da predlagani model odpira tudi nekatere dileme:

- Ravnateljem prinaša manj rutinsko in bolj poglobljeno ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih, kar lahko zanje, zlasti v velikih kolektivih, predstavlja dodaten izziv.

- Zaposleni, ki so bili vsa leta po uredbi navajeni predvsem na prav dobre in odlične ocene, ne bodo zlahka in z navdušenjem sprejeli morebitnega znižanja ocen delovne uspešnosti.
- Kljub dopuščeni avtonomiji glede določanja uteži za posamezne elemente delovne uspešnosti in pri oblikovanju kazalnikov bi bilo zaradi objektivnosti in primerljivosti ocen med vzgojno-izobraževalnimi zavodi v Sloveniji smiselno, da se pri podkriterijih, kazalnikih in utežeh poenotimo (vsaj za učitelje in vzgojitelje). Uredba omogoča avtonomno določanje drugačnih rešitev za administrativno-tehnične delavce v vzgoji in izobraževanju, prav tako pa tudi za vsa druga področja v javnem sektorju (zdravstvo, uradništvo ...).

Predvsem druga dilema prinaša ravnateljem in zaposlenim, ki bi se odločili uporabiti predlagani model, velik izziv. Kljub temu menimo, da lahko na tem področju v šolstvu naredimo korak naprej, če upoštevamo naslednje:

- Ocenjevanje delovne uspešnosti je le eden od korakov (in niti ne najbolj ključen) pri spremljanju dela zaposlenih in pri načrtovanju lastnega kariernega razvoja. Pred ocenjevanjem si moramo jasno zastaviti cilje vzgojno-izobraževalnega dela in razvojno vizijo zavoda, ki jih bodo zaposleni lahko ponotranjili, in ocenjevanje delovne uspešnosti sprejeli kot bolj ali manj samoumeven del profesionalnega razvoja. Po ocenjevanju pa moramo narediti še en korak, in sicer je nujna (samo)refleksija, ki zaposlenemu pomaga pri nadaljnjem delu. Ocenjevanje delovne uspešnosti *mora imeti formativno vlogo*, sicer se lahko izrodi v nasprotje tega, kar bi z njim radi dosegli.
- Ravnatelji naj z zaposlenimi temeljito obravnavajo podkriterije za vrednotenje delovne uspešnosti, tako da jih lahko vsi ponotranjijo in prepoznajo kot korak k večji kakovosti v vzgoji in izobraževanju. To je prvi in ključni korak za širšo strokovno razpravo o kakovosti pedagoškega dela.
- Zaposlenim je treba predstaviti pomen ocenjevanja delovne uspešnosti, problematiko, ki se pojavlja v slovenskem prostoru, in opisni pomen številčnih ocen. Nujno je namreč, da strokovni delavci petstopenjske lestvice ocen delovne uspešnosti ne preslikajo avtomatično na šolske ocene, ampak razumejo pomen opisnih ocen delovne uspešnosti. Prepričani smo, da učitelji in vzgojitelji premoremo toliko strokovne sa-

mozavesti in kritične samorefleksije, da se zavedamo, da nismo »vsi enako dobri« in »vsi najboljši«.

- Učiteljem in vzgojiteljem je treba vnaprej jasno predstaviti način, kako izračunamo oceno delovne uspešnosti, saj je to prvi pogoj za preglednost dela ravnateljev in za zaupanje zaposlenih v njihovo strokovno presojo pri ocenjevanju.

Upamo, da bodo rešitve, predlagane v našem prispevku, spodbudile širšo strokovno razpravo o ustreznem ocenjevanju delovne uspešnosti in morda prispevale kakšen kamenček v mozaik boljšega modela vrednotenja dela učiteljev in vzgojiteljev od trenutno uveljavljenih.

### Priloga: Vprašalnik za ravnatelje

1. Prosimo Vas, da preberete predlog za nabor podkriterijev, s katerimi v opazovanem modelu opisujemo posamezne kriterije elementov delovne uspešnosti. Ocenite ustreznost podkriterijev za posamezni kriterij delovne uspešnosti in odgovorite na naslednja vprašanja.
  - Ali se Vam zdijo kriteriji dovolj razumljivo (nedvoumno) napisani? Navedite, kje vidite težave.
  - Ali menite, da so v nabor podkriterijev zajeti vsi ključni vidiki, ki Vam lahko pomagajo ovrednotiti delo ocenjevanega zaposlenega po izbranem kriteriju?
  - Kateri kriteriji se Vam zdijo pomanjkljivo opisani s podkriteriji? Navedite predloge za morebitne dopolnitve podkriterijev.
  - Ali ocenjujete, da predlagani nabor podkriterijev ustrezno pomaga ravnatelju pri ocenjevanju dela zaposlenih v primerjavi z modeli, ki ste jih uporabljali doslej?
2. Prosimo Vas, da preberete predlog kazalnikov za opis točkovne ocene posameznega kriterija in odgovorite na naslednja vprašanja.
  - Ali se Vam zdijo kazalniki dovolj razumljivo (nedvoumno) napisani? Navedite, kje vidite težave.
  - Ali menite, da kazalniki smiselno opredelijo spekter možnih točk za vrednotenje delavca po posameznem kriteriju? Pojasnite svoje mnenje tam, kjer se s predlaganim razponom točk ne strinjate.
  - Število možnih točk pri posameznem kriteriju naj bi izražalo tudi težo (pomembnost) tega kriterija znotraj posameznega elementa delovne uspešnosti, in sicer večji kot je možni razpon točk, pomembnejši je kriterij za opis dela strokovnega delavca. Ali menite, da točkovne vrednosti kriterijev smiselno izražajo hierarhijo pomembnosti kriterijev znotraj posameznega elementa delovne uspešnosti? Morebitno nestrinjanje utemeljite.

- Primerjajte predlagani model kazalnikov z modeli, ki ste jih uporabljali doslej: kateri se Vam zdi ustreznejši? Utemeljite.
3. Prosimo, da preberete predlagani način izračuna ocene delovne uspešnosti s pomočjo kriterijev, podkriterijev in kazalnikov zanje ter odgovorite na naslednja vprašanja.
- Ali je model izračuna ocene predstavljen dovolj razumljivo?
  - Kaj menite o deležu (teži) posameznih elementov delovne uspešnosti v skupni oceni? Utemeljite.
  - Katera od obeh različic pretvorbe ocene v odstotnih točkah v oceno na petstopenjski lestvici sem Vam zdi bolj smiselna? Utemeljite.
4. Preizkusite predlagani model pri ocenjevanju desetih delavcev, ki ste jih ocenili pri zadnjem ocenjevanju.
- S tabelo prikažite oceni delovne uspešnosti posameznega delavca v vzorcu po dosedanem in po predlaganem novem modelu.
  - Za vsakega ocenjenega delavca v vzorcu na podlagi svojih izkušenj in poznavanja njegovega dela ocenite, katera od obeh ocen se Vam zdi objektivnejša.
  - Na podlagi analize iz prejšnjega vprašanja primerjajte smiselnost in objektivnost dosedanjega in novega modela ocenjevanja delovne uspešnosti.

*Opomba.* V izvirnem vprašalniku so bili seznamu vprašanj priloženi še seznam podkriterijev po predlaganem modelu, seznam kazalnikov po predlaganem modelu in prikaz izračuna povprečne ocene delovne uspešnosti na konkretnem primeru.

## Literatura

- Anžel, V., S. Frangež in M. Pajnič Kirn. 2012. »Spremljanje učiteljevega dela.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 10 (1): 113–123.
- Australian Institute for Teaching and School Leadership. 2011. *Australian Professional Standards for Teachers*. Canberra: Australian Institute for Teaching and School Leadership.
- Boštjančič, S. 2009. »Model ocenjevanja delovne uspešnosti v javni upravi.« Magistrsko delo, Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru.
- Chesterfield County Public Schools. (B.I.) »Performance Evaluation Handbook for Teachers.« Chesterfield County Public Schools, Chesterfield, v1. <http://www.nctq.org/docs/70-07.pdf>
- General Teaching Council for Scotland. 2012. »The Standards for Registration: Mandatory Requirements for Registration with the General Teaching Council for Scotland.« General Teaching Council for Scotland, Edinburgh. <http://www.gtcs.org.uk/web/FILES/the-standards/standards-for-registration-1212.pdf>
- Lovišček, I. 2012. »Prenova sistema ocenjevanja delovne uspešnosti.«

Magistrsko delo, Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru.

- Mihovar Globokar, K., in M. Zavašnik Arčnik. 2017. *Ocenjevanje letne delovne uspešnosti strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju: najpogostejša vprašanja in odgovori*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Ministrstvo za pravosodje in javno upravo. 2011. »Analiza učinkov in ugotovljene pomanjkljivosti plačnega sistema v javnem sektorju.« Ministrstvo za pravosodje in javno upravo, Ljubljana.
- Ministrstvo za pravosodje in javno upravo. 2012. »Analiza izplačanih plač za delovno uspešnost pri pravnih osebah javnega sektorja, za katere velja zakon, ki ureja sistem plač, v letih 2011 in 2012.« Ministrstvo za pravosodje in javno upravo, Ljubljana.
- Munda, V. 2016. »Delovna uspešnost javnih uslužbencev v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti s ciljem zagotovitve fleksibilnega in stimulativnega plačnega sistema.« Magistrska naloga, Pravna fakulteta Univerze v Mariboru.
- Tankersley, D., S. Brajković, S. Handzar, R. Rimkiene, R. Sabaliauskiene, Z. Trikić in T. Vonta. 2013. *Od teorije k praksi: Vodnik po pedagoških področjih kakovosti* ISSA. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- Urana, A. 2014. »Redni letni razgovor in delovna uspešnost v državni upravi.« Magistrsko delo, Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru.
- Vonta, T., F. Balič, D. Jurman, T. Sakelšek, T. Režek in S. Rutar. 2006. *ISSA mednarodni certifikat odličnosti za vzgojitelje in učitelje: osnovne informacije o postopkih, ciljih in pogojih certifikacijskega procesa*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- Zavašnik Arčnik, M., in K. Mihovar Globokar. 2013. »Redna letna delovna uspešnost učiteljev in vzgojiteljev z vidika pravičnosti, odgovornosti in kakovosti.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11 (1): 31–62.

■ Dr. Samo Repolusk je docent za didaktiko matematike na Fakulteti za naravoslovje in matematiko Univerze v Mariboru.  
*samo.repolusk@gmail.com*

Mateja Hovnik je ravnateljica Vrtca Ravne na Koroškem.  
*mateja.hovnik@guest.arnes.si*

Gordana Konečnik je pomočnica ravnateljice Vzgojno-varstvenega zavoda Slovenj Gradec.  
*gordana.konecnik@gmail.com*

Karolina Livk je učiteljica tehnike in računalništva v Osnovni šoli Spodnja Šiška, Ljubljana.  
*karolina.livk@guest.arnes.si*

Rok Pekolj je učitelj športa v Osnovni šoli Koroška Bela Jesenice.  
*pekolj.rok@gmail.com*