



Vodenje in upravljanje  
inovativnih učnih okolij



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD

# IZ PRAKSE ZA UČINKOVITO RAVNATELJEVANJE

**ZBORNİK STROKOVNIH  
PRISPEVKOV**

Ljubljana, 2019

## IZ PRAKSE ZA UČINKOVITO RAVNATELJEVANJE

Zbornik strokovnih prispevkov

Digitalna izdaja

Uredili: Sebastjan Čagran, Justina Erčulj in Branka Likon

Izdala in založila: Šola za ravnatelje, Vojkova 63, 1000 Ljubljana

Za založbo: dr. Vladimir Korošec

Oblikovanje in tehnična ureditev: Face, d. o. o.

Jezikovni pregled: Mateja Dermelj

Ljubljana, 2019

ISBN 978-961-6989-27-5 (tiskano)

ISBN 978-961-6989-43-5 (PDF)

Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID=301093632

ISBN 978-961-6989-43-5 (pdf)



Publikacijo delno sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada v okviru projekta Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij – VIO.

## DOBRE ZAMISLI IN PRAKSE NE SODIJO V OSAMO

Spoznanja o tem, da živimo v vedno bolj spreminjajočem se in nepredvidljivem socialnem, družbenem in političnem okolju, v katerem so prav ljudje s svojimi spretnostmi in znanjem ključnega pomena za krepitev zmožnosti organizacij, da se lahko ustrezno odzovejo na te spremembe, izhajajo še iz prehoda v novo tisočletje. Organizacije se soočajo s številnimi pritiski, ki nastajajo tako zunaj kot znotraj njih. Ob zavedanju, da je dandanes ritem sprememb zaradi številnih dejavnikov še veliko hitrejši, kot je bil na primer pred dvajsetimi leti, je spoznanje o tem, da postaja znanje najmočnejše gonilo razvoja, ključnega pomena. Na področju gospodarstva pomen znanja prepoznava že nekaj časa; znanje je namreč tisti ključni element, ki podjetjem omogoča konkurenčno prednost na trgu. Kljub temu da imajo podjetja na voljo napredne informacijske in tehnološke rešitve, kot ključni element za nadaljnji razvoji in ustvarjanje konkurenčne prednosti prepoznava prav znanje zaposlenih. Še tako inovativne informacijske rešitve in tehnologijo lahko konkurenčne organizacije brez večjih težav hitro pridobijo zase, znanje vsakogar od zaposlenih pa je tisto, kar organizaciji zagotavlja trajen uspeh. V ospredje je tako stopilo spoznanje, da je največ vredno znanje, ki kroži med zaposlenimi in povzroča nastajanje povezav, spodbuja k razmišljanju in ustvarjanju novega znanja.

Ob iskanju in prebiranju strokovne literature, v kateri avtorji predstavljajo dejavnosti, dejavnike in učinke upravljanja z znanjem, lahko ugotovimo, da se večji del virov nanaša na procese gospodarskih družb, v katerih avtorji kot temeljni cilj poudarjajo pridobivanje trajne konkurenčne prednosti, izboljšanje poslovnih procesov in povečevanje storilnosti. Pri tem se zastavlja vprašanje, ali je upravljanje z znanjem res primerno samo za gospodarske družbe oziroma profitne organizacije, usmerjene v doseganje konkurenčne prednosti na trgu, ali pa ga je mogoče uspešno uporabiti tudi v javnem sektorju, pri neprofitnih organizacijah, torej tudi za vodenje šol in vrtcev. Učinki, ki jih prinaša upravljanje z znanjem, kot so na primer izboljšanje komunikacije in delovnih procesov, krepitev kulture deljenja znanja, večja učinkovitost in kakovost, racionalizacija poslovanja, zmanjševanje stroškov ipd., so skupni tako profitnim kot neprofitnim organizacijam. Zaradi navedenega menim, da je, ne glede na to, da večina virov upravljanje z znanjem povezuje z gospodarskimi družbami, to lahko izredno učinkovito tudi na področju vodenja šol in vrtcev, kjer se, še bolj kakor kje drugje, pravi potencial skriva v znanju.

Vodenje v vzgoji in izobraževanju je okolje, bogato z viri znanja, ključni izziv v zvezi s tem pa je, kako povezati posamezne lokalne vire znanja, da bi bilo delovanje šol in vrtcev še boljše. Če upravljanje z znanjem v gospodarstvu poteka na ravni organizacije, ki lahko ima številne enote, je na področju vodenja v vzgoji in izobraževanju smiselno govoriti o takšni izvedbi, ki presega raven ene šole ali vrtca, torej na ravni sistema. Temeljni izziv pri tem je znanje prepoznati, organizirati, shraniti, prenašati, ustvarjati novo znanje in ga čim bolje uporabiti. Prizadevanja za vzpostavitev inovativnih učnih okolij, ki jih podpirajo inovativni pristopi k vodenju šol in vrtcev, so vodila v razmišljanja o tem, kako spodbuditi prenos znanja in dobrih praks med ravnatelji. Pri tem je ključno spoznanje, da je poudarek na ravnateljih, ki so nosilci in hkrati »proizvajalci« znanja. Proces pridobivanja, ustvarjanja in delitve znanja so v tem primeru povsem odvisni od posameznikov, sistem pa lahko to spodbuja tako, da zagotavlja prostor in podporo.

Pred vami so zapisi o 34 primerih dobrih praks vodenja, ki so nastali med projektom Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij in predstavljajo primer spodbujanja prenosa znanja in dobrih praks ravnateljev, ki so v okviru omenjenega projekta sodelovali pri izvedbi svetovanj. Poleg tiskane oblike bodo objavljeni tudi na spletu, pri čemer bodo spletne različice vsebovale še priloge (obrazce in vzorce). Tako zbrani, shranjeni in objavljeni zapisi bodo dober temelj za vzpostavitev baze znanja na področju vodenja v vzgoji in izobraževanju. Naj vam bodo v pomoč pri vodenju, spodbujajo naj vašo ustvarjalnost in inovativnost, vam olajšajo sprejemanje odločitev, povečajo učinkovitost in kakovost vašega dela, vam prihranijo čas, predvsem pa naj vas spodbudijo k delitvi znanja, saj dobre zamisli in prakse ne sodijo v osamo.

**Sebastjan Čagran**

## VSEBINA

<b>UVAJANJE INOVACIJ IN SPREMENB</b>	
Simon Konečnik .....	4
<b>RAZVOJNO NAČRTOVANJE IN KAKOVOST</b>	
Alenka Krapež .....	16
<b>RAZVOJNO NAČRTOVANJE V VRTCU</b>	
Breda Forjanič .....	26
<b>IZZIVI RAZVOJNEGA NAČRTOVANJA</b>	
Janja Zupančič .....	36
<b>RAZVOJNO NAČRTOVANJE</b>	
Rafko Lah .....	46
<b>RAZVOJNO NAČRTOVANJE IN SPREMLJANJE DOSEGANJA CILJEV NA OŠ SAVSKO NASELJE</b>	
Verica Šenica Pavletič .....	56
<b>RAZVOJNO NAČRTOVANJE V GLASBENI ŠOLI</b>	
Martina Valant .....	64
<b>DISTRIBUIRANO VODENJE IN DELO TIMOV</b>	
Cvetka Kernel .....	76
<b>DISTRIBUIRANO VODENJE MED TEORIJO IN PRAKSO</b>	
Tatjana Šček Prebil .....	84
<b>OBLIKOVANJE SKUPINE ZA SAMOEVALVACIJO IN RAZDELITEV VLOG</b>	
Janja Bogataj .....	96
<b>DISTRIBUIRANO VODENJE NA OSNOVNI ŠOLI VRANSKO-TABOR</b>	
Majda Pikel .....	106
<b>LETNI POGOVOR Z ZAPOSLENIMI</b>	
Štefan Žun .....	120
<b>NAČRTOVANJE IN SPREMLJANJE PROFESIONALNEGA RAZVOJA</b>	
Mirko Žmavc .....	130
<b>RAVNATELJEVE IN MEDSEBOJNE HOSPITACIJE V OSNOVNI ŠOLI</b>	
Anita Ambrož .....	140
<b>UVAJANJE MEDSEBOJNIH HOSPITACIJ V SREDNJIH ŠOLAH</b>	
Ciril Dominko .....	152
<b>RAVNATELJEVO SPREMLJANJE DELA STROKOVNIH DELAVCEV</b>	
Suzana Deutsch .....	162
<b>KORAKI PRI SPREMLJANJU POUKA V OSNOVNI ŠOLI</b>	
Robert Gajšek .....	170
<b>POMEN NAČRTOVANJA IN POVRATNIH INFORMACIJ PRI HOSPITACIJAH V VRTCU</b>	
Liljana Plaskan .....	180

<b>POSEBNOSTI HOSPITACIJ V VRTCU</b>	
Marta Korošec.....	190
<b>HOSPITACIJE ZA IZBOLJŠEVANJE UČENJA</b>	
Zlatka Vlasta Zgonc.....	200
<b>PRAKSA HOSPITACIJ NA OSNOVNI ŠOLI</b>	
Aleš Žitnik.....	210
<b>SPLOŠNI INTERNI AKTI VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ZAVODOV</b>	
Karmen Šepec.....	220
<b>POSTOPEK SPREJEMANJA INTERNIH AKTOV</b>	
Katja Arzenšek Konjajeva.....	234
<b>AKTI NA PODROČJU PREDŠOLSKE VZGOJE</b>	
Majda Vehovec.....	242
<b>AKTI NA PODROČJU OSNOVNOŠOLSKEGA IZOBRAŽEVANJA</b>	
Maja Cetin.....	252
<b>AKTI NA PODROČJU SREDNJEŠOLSKEGA IZOBRAŽEVANJA</b>	
Marija Lubšina Novak.....	260
<b>ZAPOSLOVANJE – OBJAVA DELOVNEGA MESTA</b>	
Marjana Zupančič.....	274
<b>ZAPOSLOVANJE</b>	
Marko Primožič.....	284
<b>SESTAVINE PLAČE</b>	
Majda Zaveršnik Puc.....	296
<b>ZAPOSLOVANJE – DOLOČITEV PLAČ</b>	
Polonca Kenda.....	308
<b>DOLOČITEV PLAČE – NAPREDOVANJA</b>	
Romana Ćpih.....	318
<b>POGODBA O ZAPOSLOVANJU ZA DOLOČEN ČAS</b>	
Erna Meglič.....	334
<b>ZAPOSLOVANJE – RAZLOGI ZA SKLEPANJE POGODB O ZAPOSLOVANJU ZA DOLOČEN ČAS</b>	
Oton Račević.....	340
<b>POGODBA O ZAPOSLOVANJU ZA DOLOČEN ČAS – PRENEHANJE</b>	
Nives Počkar.....	352
<b>UREJANJE DELOVNIH RAZMEROV</b>	
Nevenka Lamut.....	364



# UVAJANJE INOVACIJ IN SPREMEMB

**Simon Konečnik**

Šolski center Velenje, Elektro in računalniška šola

## UVOD

Poklici v vzgoji in izobraževanju predstavljajo pomembno poslanstvo v družbi, ki zahteva nenehno učenje in prilagajanje ter uvajanje sprememb. Pogost občutek učiteljev je, da sistem in vodstva šol zahtevajo nenehne spremembe, ki so za večino moteče. Nasprotno je širše družbeno razmišljanje, predvsem delodajalcev, da bi morale šole marsikaj spremeniti, da se bo kader, ki bo vstopil na trg delovne sile, lažje in hitreje prilagodil potrebam delodajalcev.

Če se spomnimo časa, ko smo bili sami udeleženci izobraževanja, lahko opazimo številne spremembe, ki so se zgodile od takrat. Pomembno je, da se danes svet še hitreje spreminja, tako na tehnološkem kot na družbenem področju. Zaposleni v izobraževanju ne moremo iti mimo tega, saj nas to močno zadeva. Hkrati pa uvajanje sprememb ne sme posegati v številne dobre izkušnje, ki so jih ustvarjale generacije pred nami, in to moramo obdržati ter prenašati na naslednje rodove.

Študij izbrane literature, navedene v prispevku, in opazovanje treh različnih šol sta prinesla zanimive izkušnje v zvezi z uvajanjem sprememb. Pri uvajanju sprememb v izobraževanju je najpomembnejši strokovni delavec, ki mora biti motiviran za to, da bo svoje delo opravljal strokovno in s prizadevanjem za napredek. Pogoj za motivacijo je zelo povezan z uspešnim vodenjem šole, kar pa je odgovornost ravnatelja. Dobra podpora pedagoškemu kadru je predvsem skrb za profesionalni razvoj. Na vrhu je sistem oziroma ustanovitelj, ki mora uvajanje inovacij in sprememb sistemsko spodbujati. Da se na koncu vse skupaj dobro izteče, je marsikdaj potreben tudi kanček sreče.

## PREGLED TEORIJE Z IZBRANEGA PODROČJA

»Danes se ne moremo več odločati med spremembo in nespremembo, lahko pa se odločamo o tem, kako se bomo na spremembe odzivali ... Zmožnost soočanja s spremembami je v postmoderni družbi postala nepogrešljiva.«

Michael Fullan

### Stanje v družbi in prihod novih tehnologij ter njihova povezanost z izobraževanjem

Slovenija doživlja tehnološke in družbene spremembe, ki so prav tako značilne za Evropo in velik del sveta. Prebivalstvo se stara in tako vse manj delovno aktivnih prebivalcev podpira pokojninski sistem, gospodarska rast se po krizi zopet dviga, doživljamo vedno večje podnebne spremembe, v ospredje stopa večpolaren svet, kjer se dobiček vedno bolj ustvarja v storitvenih dejavnostih in vse manj v proizvodnji. Tehnologije se razvijajo tako hitro kot še nikoli v zgodovini, in danes govorimo, da smo na prehodu v četrto industrijsko revolucijo. Ti globalni trendi in razvoj imajo in bodo imeli vedno večji vpliv na izobraževanje.

Četrta industrijska revolucija je eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki bo vplival tudi na prihodnost izobraževanja. Hitrost četrte industrijske revolucije se v nasprotju z industrijskimi revolucijami v preteklosti povečuje eksponentno. To je mogoče pripisati zapletenemu in močno vzajemno povezanemu svetu, v katerem živimo, in dejstvu, da nove tehnologije prispevajo k razvoju še novejših in zmogljivejših tehnologij (Schwab 2017).

Bližamo se fazi, ko bomo iz kapitalistične prešli v sodelovalno dobo, ki hkrati močno spreminja pedagogiko v učilnicah. Avtoritarni – piramidni model poučevanja se umika in spreminja v sodelovalno izobraževanje. Učitelji postajajo bolj pomočniki kot predavatelji. Posredovanje znanja postaja manj pomembno od gojenja veščin kritičnega mišljenja. Učitelji učence spodbujajo, naj razmišljajo bolj celostno. Prednost pred učenjem na pamet ima analiza (Rifkin 2015).

Erik Brynjolfsson in Andrew McAfee (2014) knjigi *The second machine age* ugotavljata, da je edino področje, na katerem imamo primerjalno prednost pred stroji, generiranje dobrih idej. Pri tem moramo upoštevati pomen kombinatornih inovacij – ustvarjanje novih izdelkov s kombinacijo znanih rešitev. S tem v zvezi še posebej izpostavljata pomen izobraževanja, ki se bo moralo korenito spremeniti, če hočemo ta potencial izkoristiti.

Ob teh razvojnih smernicah so reforme v izobraževanju nujne, hkrati pa se prepočasi udejanjajo. Zakaj je tako? Prav gotovo danes še ne moremo govoriti o zadostni povezanosti in sodelovanju med šolstvom in trgom delovne sile. Fullan in Hargreaves (2000) menita, da je bilo v dosedanjih reformah premalo posluha za predloge strokovnih delavcev ali pa so reforme proces poučevanja preveč ponostavljale. Hitrih rešitev ni, so samo hitri padci. Vendarle je morda še pravi čas, da preobrnemo tok dogodkov. Delati moramo prave stvari, ki koreninijo v osnovnih delovnih pogojih učiteljev, v njihovem življenju, kajti vse to vpliva na učenje učencev. Izboljšati učitelje in šole je ključ za izboljšanje učencev. Da bi zagotovili pravo podporo učiteljem in spodbudili uspeh učencev, pa jih moramo postaviti na enakovredno mesto.

Temeljna ugotovitev je, da se bo moral sistem izobraževanja spremeniti. Potrebno bo veliko sodelovanja in zavedanje o tem, da se nič ne zgodi samo, predvsem pa se ustanove ne spreminjajo same od sebe. Fullan in Hargreaves (2000) menita, da je treba pritisniti na politike, vlade, univerze ter učiteljske sindikate in jih prepričati, da so spremembe nujne.



## Učitelj kot vir izboljšav

Fullan in Hargreaves (2000) ugotavljata, da je na poti do izboljšav najpomembnejše ustvarjati in vzdrževati motivacijo med celotno kariero strokovnega delavca. Navajata dvanajst smernic za učitelje, ki prinašajo usmeritve oziroma popotnico pri uvajanju sprememb. Vendar posamezne med njimi ne prinašajo uspeha, zato jih je treba jemati kot celoto, saj druga drugo podpirajo in jih je treba kombinirati. Vsak posameznik mora najti način, kako jih bo prilagajal in spreminjal glede na svojo osebnost in okoliščine, v katerih dela.

Smernice za strokovne delavce so naslednje:

1. »Poslušajte in povejte, kaj vam pravi vaš notranji glas.
2. Razmišljajte ob svojem delu in o njem.
3. Naučite se tvegati.
4. Zaupajte procesom in ljudem.
5. Ko delate z drugimi, upoštevajte njihovo osebnost.
6. Predajte se delu s sodelavci.
7. Iščite različnost, vendar se izogibajte balkanizacije.
8. Opredelite svojo vlogo tudi zunaj razreda.
9. Uravnovesite delo in zasebno življenje.
10. Spodbujajte in podpirajte ravnatelja, ko skuša razvijati sodelovanje.
11. Nenehne izboljšave in vseživljenjsko učenje naj postanejo vaše vodilo.
12. Opazujte in poglobite povezavo med lastnim razvojem in razvojem svojih učencev.« (Fullan in Hargreaves 2000, 75)

Spremembe lahko začne uvajati samo vsak pri sebi. Odvisno od okolja, v katerem dela strokovni delavec, pa so rezultati sprememb lahko različni. Pri razvoju strokovnega delavca je pomembno zavedanje o tem, da je njegovemu razvoju sorazmeren razvoj učencev.

## Vodenje kot vir izboljšav

Odgovornost učiteljev pri uvajanju sprememb je po Fullanu in Hargreavesu (2000) zelo pomembna, ker je učiteljev veliko in ker delajo v razredu z učenci. Brez njih sprememb ne more biti. Zato je dobro, da je način vodenja izrazito spodbuden, saj bo le tak podpiral izboljšave. Za ravnatelja velja vseh dvanajst smernic za strokovne delavce, in to dvakratno. Navajata še osem smernic, usmeritev k razmišljanju ravnateljev.

Smernice za ravnatelje so:

1. »Naučite se razumeti kulturo.
2. Cenite svoje učitelje: spodbujajte njihovo rast.
3. Razširite svoje vrednote.
4. Povejte, kaj cenite.
5. Spodbujajte sodelovanje, ne podrejanja.
6. Predlagajte, ne ukazujte.
7. Način vodenja naj spodbuja, ne ovira.
8. Povezujte se s širšim okoljem.« (Fullan in Hargreaves 2000, 95)

## Kaj lahko ovira ali podpira izboljšave?

Največja ovira – ali podpora – izboljšavam je človek sam, in to ne glede na vlogo, ki jo ima v izobraževanju.

Če se osredotočimo na konkretne stvari, je za učitelja danost lahko velikost razreda. Po Fullanu in Hargreavesu (2000) se resnične izboljšave lahko začnejo šele, ko je število učencev v razredu petnajst ali manj, kar je sicer ekonomsko nevzdržno. Zmanjševanje števila za dva ali tri do spodnje meje petnajstih pri uspehu učencev ne prinaša nobenih izboljšav, kljub temu da je priljubljeno prepričanje učiteljev pogosto drugačno.

Podobno Fullan in Hargreaves (2000) kot oviro za izboljšave navajata kurikulum, v katerem preveč togo predpisane smernice usmerjajo učitelja k temu, da se »prebija« skozi učno snov. Poleg tega je lahko velika težava preobilica snovi, po možnosti učencem nezanimive, učitelj pa čuti potrebo, da mora prav vso predelati.

Okolje lahko močno vpliva na način poučevanja in na uporabo različnih metod poučevanja. Najboljše okolje za uspešno uvajanje sprememb je tisto, v katerem »lahko vzpostavljamo posebno kulturo poučevanja in take delovne odnose med učitelji, ki jih povezujejo v zavzeto in radovedno skupnost, predano skupnim ciljem in nenehnim izboljšavam« (Fullan in Hargreaves 2000, 48).

Schollaert (2008) pravi, da je za uvajanje sprememb v šolah nujna podpora. Ni treba posebej poudarjati, da imajo vodstveni delavci pri tem ključno vlogo. Poznamo štiri strategije za pridobivanje podpore: *odstranjevanje ovir*, *podkrepitev*, *proslavljanje* in *čustvena podpora*. Pri ovirah mislimo na pomanjkanje ustrezne infrastrukture, neprimerne urnike in psihološke vzroke. Nasprotni ukrep od odstranjevanja ovir je podkrepitev pozitivnega. To pomeni, da ljudje lahko počnejo tisto, kar si zares želijo. Proslavljanje predstavlja mejnik na dolgi, trnovi poti procesa spreminjanja; gre za preprosto dejanje, ki ustvarja energijo. Čustvena podpora je najboljši odgovor ob negotovosti, ki je eden izmed glavnih vzrokov, zaradi katerih se zdijo spremembe ljudem zastrašujoče. Dajanje in prejemanje čustvene podpore zahteva zaupanje in tople medčloveške odnose. Zato so okoliščine, ki vladajo na šoli, bistvene pri določanju ravni podpore, ki je na voljo.

## Koraki pri uvajanju sprememb

V začetni fazi ima pri uvajanju sprememb vodilno vlogo njihov pobudnik. Če hočemo, da se spremembe uveljavijo, moramo izpeljati naslednje korake: analiziranje, popis stanja, osredotočanje in načrtovanje, komuniciranje in mobiliziranje ljudi (Schollaert 2008).

### A) Analiziranje

Najprej moramo vedeti, v kaj se podajamo. Če ljudje v obstoječi situaciji nimajo težav ali se ne soočajo z izzivi, potem spremembam niso naklonjeni, saj prinašajo negotovost. Če pa problem sproža potrebe po spremembi, je treba premisliti o njegovi naravi. Dobro je, da problem zazna večina ljudi v kolektivu, sicer je možnost za uspešno uvedbo sprememb majhna. V fazi analiziranja je priporočljivo odgovoriti na vprašanja s kontrolnega seznama, ki jih priporoča strokovna literatura (Rudi Schollaert: Začetni koraki pri vpeljevanju sprememb).

### B) Popis stanja

Popis imetja ali inventura pomeni, da ugotovimo, kaj potrebujemo, če bi radi uspešno uvedli spremembo. Pri tem pogosto ugotovimo, da v šoli morda marsikaj že imamo. Pomembno je, da v skupino, ki se ukvarja s popisom, imenujemo ljudi s primernim strokovnim znanjem.

### C) Osredotočanje in načrtovanje

Šola se mora pri naslednjem koraku osredotočiti na neposredno izvajanje sprememb. S tem je povezan načrt, ki nikakor ne more zajeti razvoja sprememb in učnih procesov, ki ne potekajo premočrtno, temveč iterativno – to pomeni, da postopoma tlakujejo pot k zelenemu cilju. Pri tem moramo vedeti,

kako bo videti šola, ko bomo dosegli zastavljene cilje. Pomembno je akcijsko načrtovanje, ki je zagotovilo za trajnostni razvoj in sistematično uvajanje sprememb.

#### **D) Komuniciranje**

Komunikacija je dejavnik, ki odloča o uspehu ali neuspehu vsakega prizadevanja za vpeljevanje sprememb. Podajanje uradnih izjav in kratke predstavitve niso dovolj, če si želimo, da bo sporočilo zares doseglo namen. Ključna sporočila morajo biti močna in jih moramo nenehno ponavljati tako ob formalnih kot neformalnih priložnostih.

#### **E) Mobiliziranje ljudi**

Če hočemo, da bodo spremembe uspele, moramo pritegniti vse ljudi v projektu. Različni zunanji strokovnjaki so dobrodošli kot podpora, ključne vzvode pa ima v rokah šolska ekipa. Kot pravi Kotter (1996), je bistveni korak pri mobiliziranju ljudi ustvarjanje občutka, da so spremembe nujne. Tako preprečujemo občutek samozadovoljnosti in celo vplivamo na zaposlene, da se stvari začnejo premikati.

Pri mobiliziranju ljudi je pomemben prvi korak – pridobivanje dovolj velikega kroga zaposlenih (Schollaert 2008):

- Začnemo z manjšo skupino.
- Uspeh naj postane viden.
- Drugi naj se vključijo takoj, ko si želijo.
- Omogočimo različne korake in stopnje pri vpeljevanju spremembe.
- Uporabimo »model«: premislek – delovanje.
- Ponudimo podporo.
- Uporabimo obstoječe strukture.

## **ZAPIS O PRAKSI NA NAŠI ŠOLI**

Uvajanje novosti v šolstvu je v Sloveniji kontinuiran proces. Največ sistemskih sprememb je bilo na področju posodabljanja izobraževalnih programov. Posamične šole imajo vedno odprto pot pri uvajanju sprememb in pri tem se lahko med seboj tudi precej razlikujejo.

Za uvajanje novosti je vedno potreben določen čas. Čas potrebujemo pedagoški delavci, saj udeleženci izobraževanja nimajo težav z uvajanjem novosti. Poslanstvo nas, pedagoških delavcev, je, da skrbimo za sistem izobraževanja, hkrati pa smo pogosto tisti, ki spremembe v povprečju težko sprejemamo, posebno če zanje nismo motivirani.

Na začetku svojega ravnateljstva sem si zadal naslednji cilj: »Želim postati ravnatelj, ki bi prinesel spremembo tradicionalni šoli – šoli, kjer ne bosta več v ospredju samo kreda in tabla, ampak načini za spodbujanje inovativnosti in ustvarjalnosti.«

### **Strokovna šola**

Poklicno in strokovno izobraževanje se sooča z večletnimi težavami, katerih skupni imenovalec je zmanjševanje zanimanja učencev za vključitev v različne možnosti srednješolskega izobraževanja. Na to vpliva veliko dejavnikov, med pomembnejšimi pa sta upad generacij in majhen ugled poklicnega in strokovnega izobraževanja v družbi, čeprav se v zadnjih letih znova povečuje.

Kot ravnatelj v srednji strokovni šoli menim, da je potreben odziv, predvsem pa same razmere spodbujajo iskanje rešitev v uvajanju sprememb. Vse spremembe, ki sem jih na začetku ravnateljstva skušal uvesti, niso bile uspešne, kljub temu pa nam je kar nekaj sprememb, pomembnih

za nadaljnji razvoj šole, uspelo. Predstavil bom, kako sem se jih lotil, kaj me je spodbujalo in na kakšne ovire sem naletel.

Na začetku ravnateljstva sem za strokovne delavce pripravil dve strateški konferenci, katerih namen je bil definirati cilje za naše delo v prihodnje. Predstavil sem jim ključne podatke o šoli, ki so se nanašali na nadaljnji razvoj, in predloge smernic, ki so zadevale predvsem organizacijo dela. Predlog nove organizacije je temeljil na delu timov, na načinih ustvarjanja idej in poti do njihove implementacije. Vsak strokovni delavec je izpolnil anonimno anketo, ki je bila usmerjena v generiranje idej.

Na naslednji strateški konferenci sem predstavil rezultate anket, prav tako smo se dogovorili za usmeritve pri delu v prihodnje. Iz tega – skupnega – pristopa so se izluščila tri področja:

- nadgraditev promocije,
- uvajanje inovativnosti in ustvarjalnosti pri učiteljih in dijakih,
- timsko delo učiteljev.

Odziv kolektiva je bil dober, predvsem pa sem začutil zaupanje in podporo, ker bomo delali tako, da bomo skupaj uspešni. Oblikoval sem strokovni tim vodij programskih učiteljskih zborov, kar se je v prihodnosti pokazalo kot dobro. Vsak izobraževalni program ima od takrat svojega vodjo, ki ima avtonomijo in odgovornost. Na tej ravni smo skupaj ustvarili večino razvojnih dejavnosti šole. Preden smo dejavnost, ki bo spremljala uvedbo določene spremembe, predstavili celotnemu učiteljskemu zboru, je morala znotraj strokovnega tima imeti poln konsenz. Če je načrtovana sprememba zadevala kako pomembno skupino znotraj učiteljskega zbora ali posameznika, smo imeli še pred predstavitvijo učiteljskemu zboru sestanek s posameznikom ali skupino. Pokazalo se je, da je ta pot uspešna, saj je začetna pobuda nastala sodelovalno, poleg tega so bili pobudniki sprememb ljudje, ki prihajajo iz kolektiva in čutijo potrebo po spremembah na določenih področjih.

Prišlo pa je tudi do situacij, ko je bilo uvajanje sprememb manj uspešno, predvsem kadar moje vodenje ni temeljilo na sodelovalnosti. Če je šlo za dejavnosti, ki so predstavljale poenostavitev birokracije, ali kadar so spremembe učiteljem prinesle poenostavitev pri delu, je bil odziv dober. Tudi ob sistemskih spremembah, ki jih je usmerjala zakonodaja oziroma ustanovitelj, ni bilo težav. V drugačnih okoliščinah pa so nastopile težave in na osnovi tega sem spoznal, kako pomembna sta sodelovanje in širši konsenz.

Že na začetku ravnateljstva sem bil za uvajanje sprememb zelo motiviran, saj sem v njih videl priložnost za šolo in predvsem za to, da bi se povečal vpis. Navdih za uvajanje sprememb sem dobil na številnih izobraževanjih, saj sem veliko vlagal v svoj profesionalni razvoj in ob tem spodbujal profesionalni razvoj svojih sodelavcev. Bil sem odprt pri navezovanju stikov z drugimi ravnatelji, gospodarstvom, lokalno skupnostjo ... Izobraževanja in izmenjave izkušenj so me krepili na profesionalnem področju, in to je bila pomembna podpora pri uvajanju sprememb. V povezavi s teoretičnimi izhodišči ugotavljam, da je bil ključni korak pri uvajanju sprememb na šoli uspešna postavitve in delovanje timov, v katerih smo poudarek namenili ustvarjanju idej, poslušanju drug drugega, razpravam in sprejemanju idej po načelu konsenza.

## ZAPIS O PRAKSI NA DVEH DRUGIH ŠOLAH

Odločil sem se, da bom kot primerjavo pri uvajanju novosti na vzgojno-izobraževalnem področju predstavil delo na gimnaziji in osnovni šoli. V obeh izbranih primerih sem se odločil samo za eno šolo. Za pomoč pri pridobivanju informacij sem k sodelovanju povabil ravnateljico osnovne šole in ravnateljico gimnazije.

## Uvajanje novosti v gimnaziji

Gimnazija je temelj srednješolskega splošnega izobraževanja, njen ključni namen je pripraviti dijake na študij. Zgodovinsko gledano so bili gimnazijski programi deležni manj sprememb kot programi poklicnega in strokovnega izobraževanja. Vpis je bil večinoma dober in deficitarnosti v gimnazijskih programih ni bilo občutiti. V manjšem obsegu so ga čutile tehniške gimnazije, in vse med njimi tudi niso »preživele«. Sicer se v zadnjih letih kaže nekaj več uravnoteženosti pri zanimanju za vpis v poklicne in strokovne izobraževalne programe v primerjavi z gimnazijskimi. To je z leti vplivalo na motivacijo zaposlenih v gimnazijah pri uvajanju sprememb.

Ravnatelj šole, ki sem jo vključil v opazovanje, je povedal, da vidi povezavo med uvajanjem sprememb in starostjo kolektiva. Ko je bil kolektiv mlajši, je bil pedagoški kader pripravljen na novosti, zdaj pa je starejši in spremembe je težje uvajati. Ravnatelj daje pobude za spremembe in ustvarja pogoje za njihovo izvajanje, vendar jih kolektiv večinoma težko sprejema.

Na opazovani gimnaziji uspešno izvajajo projekte, ki so systemske narave, ali dejavnosti, ki so jih razvijali skupaj in za katere se je pokazalo, da so uspešne. Primer uspešnega projekta je bil šestletni projekt posodabljanja gimnazij. Prenova je prinesla nove metode dela učiteljev, pri čemer je nosilno vlogo dobil šolski razvojni tim. Ta je pri uvajanju novosti v kurikulum in metode dela delal zelo dobro, in spremembe je v začetku dobro sprejela tudi zbornica. Dve leti po koncu projekta se je duh sprememb kot način dela ohranil pri posameznikih, pri večini pa žal ne. Opazovana šola ima pri uvajanju novosti še druga močna področja, na katerih so uspešni. Sem sodi delo z mladimi naravoslovci, saj dijake pripravljajo na mednarodna tekmovanja. Njena posebnost je, da strokovni delavci pri pripravah sodelujejo s fakultetami, zato jim omogočajo, da odhajajo tja na posvete, kar je posledica njihove pripravljenosti in usmeritve.

Ravnatelj meni, da je uvajanje sprememb odvisno od starosti kolektiva, poleg tega pa tudi od klime v zbornici. Strokovni delavci večinoma raje vidijo, da do sprememb ne bi prihajalo, zato si bo v prihodnje prizadeval še bolj podpirati tiste, ki uvajajo dobre spremembe. Precej pozornosti bo namenjal novim kadrom, saj se bo v naslednjih letih veliko strokovnih delavcev upokojilo in v tem vidi priložnost za več sodelovanja, kar je pogoj za uspešno uvajanje novosti.

Trenutno imajo strokovni delavci v povprečju najvišje nazive, hkrati pa niso motivirani. Ravnatelj spodbuja aktivno delovanje vseh in si prizadeva, da bi bili izkušeni učitelji pobudniki pri uvajanju sprememb. V zadnjih letih se je vpis na opazovani šoli zmanjšal in na podlagi tega so prišli do spoznanja, da je treba začeti promocijo šole in njenih programov. Motivacija za promocijo pomeni, da ta v šoli sproži še druge dejavnosti, ki jih je treba razvijati, če jih hočemo predstaviti. Ob tem mora šola negovati številne nadstandardne dejavnosti, ki pa večinoma niso dodatno plačane, saj zanje ni sistemskih sredstev.

Primer ene gimnazije težko opredelimo kot merilo drugim gimnazijam, vseeno pa najdemo skupne točke: dober vpis iz preteklosti, ki se trenutno znižuje, veliko poudarka je namenjenega predpisanemu kurikulumu, ki sledi potrebam splošne mature, manj pa je stika z delodajalci ... Zanimivo je, da na veliko tovrstnih pasti pri vpeljevanju sprememb že v teoretičnih izhodiščih opozarjata Fullan in Hargreaves (2000). Na izbrani šoli je to trajalo daljše obdobje in s tem je rasel tudi kolektiv. Potreb po dokazovanju je bilo vse manj in posledično uvajanje novosti (še) ni prva prednostna naloga pri delu. Vse to bo velik izziv za prihodnost; pri možnostih, ki jih šola ima, so pomembni prihajajoči novi kadri in sistemski pristopi k predstavitvi programov.

## Uvajanje novosti v osnovni šoli

Splošni cilj osnovnih šol je učencem dati temeljno znanje in jih pripraviti na nadaljnje šolanje ter usposabljanje za poklicno in osebno življenje. Učenci se naučijo razumevati osnovne zakone o naravi, družbi in človeku, razvijajo govorno kulturo in radovednost, potrebo po stalnem učenju, prijateljskih stikih z vrstniki in odraslimi. Šole jih spodbujajo pri razvijanju interesov in sposobnosti ter oblikujejo njihove navade.

Osnovna šola je temelj primarnega izobraževanja, ki je na eni strani tradicionalno, na drugi pa se spreminja. Velika sprememba je bila prehod iz osemletke v devetletko. Zaradi postopnega uvajanja devetletke so strokovni delavci na izbrani šoli novosti dobro sprejeli. K temu je pripomogla tudi ustrezna podpora ministrstva pri opremljanju in zelo dobra podpora Zavoda za šolstvo pri uvajanju sprememb. Ravnateljica se je aktivno udeleževala izobraževanj v omenjenih ustanovah, zato je novosti lažje prenesla v kolektiv.

Novosti na izbrani šoli uvajajo na dveh področjih: izobraževalnem in vzgojnem. Na izobraževalnem področju je ravnateljica veliko pozornost posvetila delu timov, kar se je pokazalo kot uspešno; določen dan v tednu je posvečen načrtovanju in skupnim sestankom. Prav tako so s skupnimi dogovori in s pomočjo timskega dela prišli do rešitve, da so v soglasju s starši uvedli več časa za vzgojno področje. Skupaj so prišli do spoznanja, da z dobro pripravljenimi razrednimi urami uspešno uresničujejo vzgojno poslanstvo šole. Zaradi timskega dela so to prepoznali kot prednostno nalogo in dejavnosti na tem področju so postale primer dobre prakse.

Ravnateljica pravi, da se vizija pri uvajanju sprememb na izbrani šoli osredotoča na obvezni program, manj pa na to, da bi se lotevali nadstandardnih programov v okviru projektov. Sodelavci so motivirani za uvajanje sprememb, če je v ozadju ustrezen izziv ali možnost za napredovanje. Zanimivo je, da so na izbrani šoli starejši delavci bolj motivirani kot mlajši. Vizija šole ni v prenatrpanosti dejavnosti in vsebin. Sodeč po vzdušju ni čutiti, kot da so na trgu, prav tako se jim ne zdi nujno, da bi uvajali spremembe zgolj zaradi uvajanja sprememb. Obvezni del programa vedno ponuja dovolj možnosti, da z majhnimi spremembami dosežejo boljše rezultate. Izkušeni strokovni delavci v kolektivu spremembe dobro sprejemajo in s svojim načinom dela spodbujajo mlajše. Ravnateljica pri motiviranju zaposlenih spodbuja izobraževanje na individualni in kolektivni ravni; pri tem sledi teoretičnim izhodiščem po Schollaertu (2008), in sicer da se večina procesov začne v manjši skupini, z motivacijo za uvedbo spremembe in zamislijo, da se ji bodo drugi strokovni delavci potem sami priključili. Ravnateljica tudi z lastnim zgledom prispeva k temu, da skrbi za profesionalni razvoj. Izziv za prihodnost pa bo še bolj motivirati zaposlene za uvajanje novih didaktičnih in pedagoških pristopov ter spodbuditi čim širši krog kolektiva, da bi temu sledil.

## SKLEPI IN PREDLOGI STROKOVNIH REŠITEV

Iz zapisa lahko povzamemo, da je uvajanje sprememb ena izmed bistvenih ravnateljevih nalog, ki pa seveda ni edina. Zelo pomembno je, da je ravnatelj naklonjen uvajanju novosti in sprememb, sicer ne za šolo ni dobro, da se odloči za vodenje. Pravzaprav sistem ne bi smel dovoljevati, da ravnatelj ni naklonjen uvajanju sprememb in inovativnosti.

Zavedati se moramo, da uvajanje različnih novosti ni preprosto in tudi ni vselej prijetno. Zato je zelo pomemben vidik profesionalnega razvoja, za katerega je treba vedno najti čas in sredstva. Ravnatelj mora biti aktiven udeleženec strokovnih srečanj ravnateljev in drugih strokovnih srečanj. Prav tako se mora dobro povezovati z lokalnim in širšim okoljem. Zgled profesionalnega razvoja in odprtosti za sodelovanja bo tako prenesel v kolektiv in možnosti za uspešno uvajanje sprememb se bodo povečale.

Spremembe bodo uspele, če bo ravnatelj upošteval ravnanje sodelavcev in njihove lastnosti. Spodbujati mora timsko sodelovanje in sprejemanje odločitev po načelu konsenza. Temu dodajam še formalno in neformalno avtoriteto, ki jo mora ravnatelj imeti in je predpogoj za uspešno vodenje.

Predstavljena teoretična izhodišča in praksa na treh šolah kažejo, da imata pri uvajanju novosti veliko težo vrsta šole ter njen položaj v okolju. Če se šola bori za ohranitev vpisa in za svoj obstoj, bo uvajanje novosti, iskanje inovacij in dobrih sprememb logična posledica. Če ima šola zagotovljen dober vpis, se kaj hitro lahko postavi »v območje udobja«, kar za njen razvoj zagotovo ni dobro. Zelo pomembno je tudi vodenje šole; kadar ravnatelju uspe kolektiv motivirati za inovativnost, ustvarjalnost in kontinuirano uvajanje novosti na temeljih sodelovalnosti, je to temelj za uvajanje najrazličnejših sprememb.

Da se to vzpostavi, pa je pogosto potreben kritičen dogodek ali kritična situacija (npr. slab vpis), ki pri vodji in drugih zaposlenih spodbudi željo po spremembah in poveča motivacijo zanje. V takšnih okoliščinah bo ravnatelj sebe in kolektiv motiviral za uvajanje sprememb. Naj tej poti pa potrebuje znanje in tudi nekaj sreče.

Zavedati se moramo, da pri uvajanju sprememb ne sme biti v ospredju cilj, da so spremembe in inovacije same sebi namen. Gre za precej več, še posebno v sedanjem času, ko smo na pragu velikih sprememb, med katere sodi tudi nova industrijska revolucija. Dejstvo je, da se bo tradicionalna šola zaradi tega morala spremeniti. Doslej so bile šole edine ustanove, ki so skrbele za formalno izobraževanje. Gledano širše bo za uspešen prehod v prihodnost potrebno veliko sodelovanja med gospodarstvom, negospodarstvom, izobraževanjem, vladnimi in nevladnimi organizacijami, civilno družbo in drugimi deležniki. Veliko težo dobivajo t. i. mehka znanja, pa tudi tehnike za učinkovitejše učenje: izkoriščenost možganov, digitalna interdisciplinarnost, širina izobraževanja, znati učiti se, motivacija. Teh znanj današnje šole ne zagotavljajo sistemsko, čeprav jih nekatere med njimi svojim udeležencem že ponujajo z nadstandardnimi dejavnostmi. Zaradi omenjenih sprememb bosta veljavnost pridobili tudi neformalno izobraževanje in izobraževanje na daljavo, predvsem pa se bo skrb za izobraževanje razširila tudi zunaj šol. Te razvojne smernice so pred vrati in nanje moramo biti pripravljeni. Na tem področju izobraževanja smo v zaostanku, saj vendarle izobražujemo za trg delovne sile in življenje nasploh.

Ob analizi treh šol lahko zaključimo, da danes ne more biti vprašanje, ali bomo spremembe izvajali ali ne. Za začetek bo potrebna sistemska prenova v primarnem, sekundarnem in terciarnem izobraževanju, spremembe, ki bodo temeljile na novih razmerah v družbi in njenih potrebah. Udeleženci izobraževanja s spremembami nikoli v zgodovini niso imeli težav, zato je pobuda za njihovo uvajanje na strani nas – pedagoških delavcev. Ko bomo začeli z velikimi koraki na področju nacionalnih sprememb, moramo to narediti skupaj z drugimi deležniki, predvsem pa z delodajalci. Spremembe v izobraževanju bo moral podpreti tudi šolski sindikat, ki bo poleg pristojnega ministrstva in posredno politike pomemben usmerjevalec razvoja šolstva (tudi) v prihodnosti.

Ne glede na vse pa pričakujem, da se bo ohranilo tisto, kar je izobraževanje odlikovalo skozi čas in kar je lepo povzel Aristotel:<sup>1</sup> »Izobraževanje uma brez izobraževanja srca ni nikakršno izobraževanje.« To je tudi moje temeljno izhodišče – kot priporočilo vsem pedagoškim delavcem in uvod v mojo sklepno misel: »Moj cilj v nadaljevanju bo, da bom iskal primeren način in trenutek, da bom šolskemu ministrstvu predlagal, naj podvoji sredstva za šole, ki dijakom in družbi dajejo nekaj več. Pomislimo, kaj vse bodo ti kadri družbi dajali v prihodnosti? Tu vidim najbolj dragoceno dodano vrednost.«

<sup>1</sup> Vir: <http://mojcakoprivnikar.blog.si/ol.net/tag/aristotel/>

## LITERATURA

Brynjolfsson, E., in A. McAfee. 2014. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in the Time of Brilliant Technologies*. New York; London: W. W. Norton.

Fullan, M., in A. Hargreaves. 2000. *Za kaj se je vredno boriti v vaši šoli*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Kotter, J. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Rifkin, J. 2015. *Družba ničelnih mejnih stroškov: internet stvari in ekonomija souporabe*. Ljubljana: Modrijan.

Schollaert, R. 2008. »Vpeljevanje sprememb z namenom trajnih izboljšav.« V *Vpeljevanje sprememb v šole: priročnik za šolske razvojne time*, ur. M. Pušnik, 25–39. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo, 2008.

Schwab, K. 2017. *Četrta industrijska revolucija*. Šenčur pri Kranju: FrodX.







# RAZVOJNO NAČRTOVANJE IN KAKOVOST

**Alenka Krapež**

Gimnazija Vič Ljubljana

## UVOD

Pred več kot dvajsetimi leti smo si na šoli postavili izziv, da postanemo in ostanemo kakovostna šola. V prizadevanju za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti ter v želji po doseganju odličnosti smo stopili na pot razvojnega načrtovanja. Usmerilo nas je k postavljanju vizije in poslanstva, ugotavljanju stanja, izbiri prednostnih ciljev, izbiranju strategij in iskanju meril za ugotavljanje, koliko smo te cilje dosegli.

Na šolo gledamo celostno, zato smo razvili celosten model ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti. Na ravni šole, poslovnega procesa, učnega procesa šole kot celote in posameznih predmetov ter drugih dejavnosti programa smo kot način dela sprejeli sistem PDCA (Plan Do Check Act) (Kartikowati 2013). To nam omogoča, da načrtovane dejavnosti že v fazi izvajanja prilagajamo tako, da se čim bolj približamo zastavljenim ciljem.

Za posnetke stanja med pripravo razvojnega načrta pridobivamo podatke z anketiranjem dijakov, staršev, zaposlenih; primerjamo jih s podatki, ki kažejo, kako uspešni so naši dijaki na različnih, ne le učnih področjih, upoštevamo pa tudi dosegljive podatke o drugih zavodih. Tako nam ni bilo težko izbrati in sprejeti krovnih prednostnih ciljev na ravni šole na kurikularnem in vzgojnem področju. Take podatke pridobivamo vsako leto tudi med ugotavljanjem napredka in uresničevanja teh ciljev na ravni šole.

V procesu priprave akcijskih načrtov, s katerimi udejanjamo krovne cilje šole, vsak učitelj na svojem področju konkretizira enega od prednostnih ciljev in zanj opredeli želeno končno stanje, merila zanj, načrtuje dejavnosti in določi terminski plan. Na ravni šole tako opredelimo le krovne cilje, roke, do katerih morajo biti posamezni akcijski načrti pripravljeni, termin, v katerem učitelji predstavijo svoje konkretizirane cilje, rok za oddajo vmesne in končne evalvacije ter termin, ko strokovni delavci končno evalvacijo predstavijo drugim strokovnim delavcem.

Izkušnje drugih zavodov prav tako kažejo na to, da je zlasti proces priprave razvojnega načrta dolgotrajen, saj pri udejanjanju sodelujejo vsi zaposleni in morajo biti zato vanj vključeni tudi med pripravo. To pa pomeni, da morajo biti najprej primerno usposobljeni. Pomembno je še, da je teža oziroma kompleksnost zadanih ciljev usklajena s terminskim načrtom.

Zakonske zahteve in teoretično ozadje pojmovanja kakovosti šole in razvojnega načrtovanja so samo okvir, ki ga mora vsaka šola izpolniti sama.

Dejansko ni receptov niti stoddstotno prenosljivih dobrih praks, vsaka šola mora najti svoj pristop. Namen prispevka je predstaviti eno od možnih poti k ugotavljanju in zagotavljanju kakovostne šole.

## PREGLED LITERATURE IN ZAKONODAJE

### Razvojno načrtovanje

Šole se morajo odzivati na zahteve zakonodaje in slediti razvoju družbe, zato v svoje delovanje nenehno uvajajo spremembe. Razvojno načrtovanje zagotavlja sistematičen pristop k obvladovanju sprememb.

Razvojno načrtovanje je model načrtovanja dela v šoli in izhaja iz njene vizije, vsebuje kratkoročne operativne cilje in srednjeročni delovni načrt. Zanj so značilni štiri glavni procesi.

1. Pregled stanja, pri katerem bi radi pridobili čim celovitejši vpogled v trenutno stanje v šoli. Rezultat so ugotovitve (podatki) o tem, na katerih področjih je šola že uspešna in kje so slabosti.
2. Izbor prednostnih nalog in določitev specifičnih (konkretnih in merljivih) ciljev.
3. Udejanjanje teh ciljev.
4. Evalvacija udejanjanja ciljev (Hargraves in Hopkins 2001, 14).

Hargraves in Hopkins (2001) poudarjata, da je treba na razvojno načrtovanje gledati celostno. Posamezni procesi namreč vplivajo drug na drugega. Poudarjata še, da bi si morali celovit pogled na delovanje šole pridobiti tudi drugi zaposleni, ne le ravnatelj in vodilni strokovni delavci. Pri tem je pomembno, da vsi v šoli sprejemajo njeno vizijo in cilje, da so vloge in odgovornosti jasno opredeljene ter da so vzpostavljeni načini, kako lahko ljudje delajo skupaj, se pri tem dobro počutijo in uresničujejo skupne cilje. Skratka, da je vpeljana taka organizacijska kultura, ki posameznika opolnomoči, da se počuti kot pomemben člen celote in tako tudi deluje.

Razvojni načrt šole je skupen dokument zaposlenih. To na eni strani pomeni, da je njegovo oblikovanje zamuden proces, na drugi pa je edino to zagotovilo, da ga bodo dejansko uresničevali. Nevarno je, da bi razvojni načrt napisali zaradi dokumenta samega, ne zaradi prepričanja šole (vodstva in zaposlenih), da bo sistematičen pristop k razvojnemu načrtovanju pripomogel k večji kakovosti šole in posledično k večji socialni varnosti zaposlenih, pa tudi k njihovi razbremenitvi.

Ko so razvojni načrt z vizijo in cilji šole sprejeti, šola na osnovi pregleda stanja izbere prednostne cilje in predvidi roke, do kdaj jih je treba doseči. Nato določi, kako bodo ugotavljali, ali – in koliko – so cilje dosegli in kakšno bo poročanje o izidih. Sledi oblikovanje akcijskih načrtov. Pri tem je treba nujno upoštevati tudi vsa potrebna sredstva.

Akcijski načrti strokovnih delavcev vsebujejo dejavnosti (strokovnega delavca, dijakov oziroma učencev), merljive kriterije zanje in časovni načrt udejanjanja. Pomembno je, da poleg končne načrtujemo vsaj eno vmesno evalvacijo. Na njeni osnovi lahko namreč načrtovane dejavnosti prilagodimo konkretnim okoliščinam in tako z večjo gotovostjo dosežemo cilj(e).

Šola tako sistematično, korak za korakom, s svojim lastnim tempom izboljšuje kakovost posameznih procesov in ustanove kot celote.

Tako povezavo med ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti zaokroža proces razvojnega načrtovanja, izvajanja, nenehnega ugotavljanja stanja oziroma učinkov delovanja in, kjer je treba, korekcije akcijskih načrtov ter ponovno načrtovanje.

Pri tem je sodelovanje vseh zaposlenih nujno, in to vse od postavljanja vizije, oblikovanja skupnih vrednot, prednostnih ciljev do oblikovanja konkretiziranih, samoevalvacijskih ciljev posameznega strokovnega delavca. Cilji posameznikov morajo skupaj prispevati k uresničevanju šolskih ciljev in vizije, tako kot kamenčki mozaika gradijo celoto.

## Opredeljevanje kakovosti v šoli

Kakovost šole je pojem, ki ga je težko definirati, čeprav imamo o tem skoraj vsi intuitivne občutke. Kako razumemo kakovost, je odvisno od kulture okolja, tradicije, organizacije šolskega sistema, namena šole, znanstvenih dognanj, duha časa in še česa. V splošnem jo lahko opredelimo kot tisto, kar uporabnik dobrine od nje pričakuje; je splet pričakovanih ali zahtevanih lastnosti (Mihelčič 1999).

Po Glasserjevem mnenju (1994; 1998) je kakovostno izobraževanje premo sorazmerno z upoštevanjem potreb sodelujočih v izobraževanju. Izjemno pomembna je motiviranost, ki jo je mogoče doseči tudi s pravilnim vodenjem. Predpogoj za kakovost je ustvarjanje primerne vzdušja.

Sallis (1993) je zapisal, da na kakovost šole vpliva vrsta raznolikih dejavnikov, kot so dobro vzdrževane stavbe, odlični strokovni delavci, visoke moralne norme, odlični rezultati dijakov pri preverjanju znanja, podpora staršev, poslovnega sveta in lokalne skupnosti, uporaba najnovejših tehnologij, skrb za učence in uravnoteženi učni načrti. Poudarja, da je treba za kakovost nenehno skrbeti in da je treba v središče prizadevanj za kakovost šole postaviti »stranke« v vzgojno-izobraževalnem procesu (predvsem učence, pa tudi delavce šole, starše in druge). Vodstvo se mora zavedati, da je odličnost mogoče zagotoviti le ob nenehnem spremljanju in uresničevanju potreb sedanjih in bodočih učencev, zaposlenih in okolja. Brajša (1995) podobno pravi, da je uspešna šola naravnana na ljudi: svoje (strokovne) delavce in učence spoštuje, jih upošteva in skrbi za njihove potenciale. Poleg tega skrbi za poslopje in okolje, za disciplino, uresničevanje programa in podobno.

David Hopkins (2007) je razvil teorijo, da je vsaka šola lahko odlična. Podobno kot Rudi Schollaert in Peter Leenheerin (2006) tudi drugi raziskovalci na tem področju ugotavljajo, da je »zaklad« v šoli sami, v njenih učencih in njihovih starših.

Eden od najpomembnejših pokazateljev kakovostne šole je zagotovo šolska kultura (Ažman 2004); gradimo jo preko odnosov slehernega, ki vanjo vstopa, od vodstva, vseh zaposlenih, dijakov, njihovih staršev in vseh drugih, ki so zaradi lastnega interesa ali interesa šole vključeni v celovit proces njenega delovanja.

## Zakonske podlage

Zakon o vrtcih, Zakon o osnovni šoli, Zakon o srednjem poklicnem in strokovnem izobraževanju in Zakon o gimnazijah na področju ciljev implicitno vsebujejo zahtevo po kakovostni vzgoji in izobraževanju.

Od aprila 2008 je naloga za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti šolam naložena z Zakonom o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI), in sicer v 49. členu. Njena oblika sicer ni formalno predpisana, Šola za ravnatelje pa je kot rezultat projekta Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja ter zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol) v zvezi s tem podala nekatere smernice.

## ZAPIS O PRAKSI

### Primer Gimnazije Vič

Načrtno delo na področju kakovosti šole v omenjenem smislu se je na Gimnaziji Vič začelo pred skoraj dvajsetimi leti. Na skupnih izobraževanjih in sestankih smo gradili in še vedno gradimo svojo predstavo o kakovostni šoli, oblikovali smo vizijo in skupne vrednote, ki jih občasno obnavljamo. Vedno znova pa smo se znašli pred vprašanjem, kako naj vemo, da delamo prave stvari, na pravi način, kako smo lahko prepričani, da smo kakovostna šola, in kako lahko to pokažemo. Kaj so dejavniki, kaj so kriteriji, kako naj jih merimo, kaj je za nas res pomembno?

Pred več kot desetimi leti smo začeli načrtno zbirati podatke o posameznih področjih delovanja na ravni šole. Pripravljali smo vprašalnike, izvajali ankete, ugotavljali ključne rezultate šole in jih upoštevali pri načrtovanju dela. Na osnovi analiz rezultatov smo svoje delo lahko kritično ocenjevali, ga izboljševali in posodabljali z inovacijami. Kljub dobremu vpisu, odličnim učnim rezultatom in izjemnim dosežkom dijakov smo ugotavljali, da potrebujemo tak model kakovosti, ki bo zagotavljal stalno merilo za našo kakovost. Model naj bi zajel vse pomembne dejavnike, ki vplivajo na kakovost šole, vsebovati pa bi moral tudi kriterije in merila, po katerih bi lahko ugotavljali stanje oziroma napredek na posameznem področju.

Na ravni šole smo se leta 2005 odločili za model kakovosti EFQM (European Foundation for Quality Management), in to zaradi njegove celovitosti in zato, ker omogoča primerjave v evropskem merilu. Skupina za kakovost ga je prilagodila našemu šolskemu okolju, sprejeli smo ga na pedagoški konferenci in ga začeli uvajati v prakso.



Slika1: Shema modela EFQM (Ažman idr. 2008)

Za kakovostno razvojno načrtovanje smo prvi posnetek stanja na ravni šole naredili v šolskem letu 2008/2009. Obsežne vprašalnike je skupina za kakovost pripravila za dijake, starše in zaposlene. V njih so bila zajeta praktično vsa področja, ki zadevajo dijake oziroma starše v sklopu dejavnikov, procesov in rezultatov. Želeli smo si dobiti čim bolj realno sliko, zato smo se odločili, da ne bomo vzorčili, marveč zajeli vse dijake in starše. Preden smo anketiranje izvedli, smo vprašalnike uskladili s pripombami, ki so jih strokovni delavci navedli na pedagoški konferenci.

Po večletnih iskanjih najučinkovitejše metode za pridobivanje podatkov od staršev, smo ugotovili, da je najboljša analiza SWOT, ki jo s predstavniki staršev izvajamo na spomladanski seji sveta staršev po drugem krogu roditeljskih sestankov. Tako v dialogu pridemo do zelo dragocenih zamisli za nadaljnji razvoj šole.

Merjenje smo nadaljevali, sam merilni instrument pa vsako leto izboljševali, in sicer tako, da smo ohranjali primerljivost s prejšnjimi leti, hkrati pa pridobivali čedalje natančnejše in kar se da objektivne rezultate.

Tako vodstvo šole in vsi strokovni delavci dobijo vpogled v to, kako dijaki razumejo in občutijo celoten učni proces in šolo kot celoto. Dijaki zdaj ocenjujejo pouk po devetih kriterijih, med drugim razumljivost razlage, usklajenost razlage in ocenjevanja, vzdušje pri pouku, pripravljenost učitelja, da pomaga ... Poleg tega lahko pri vsakem predmetu zapišejo komentar, na koncu vprašalnika pa splošno mnenje o življenju in delu na šoli.

Povprečne ocene so v splošnem visoke in se gibljejo okoli 4,5 (od 5). Med vsemi kriteriji je v splošnem najbolje ocenjena pripravljenost učitelja, da pomaga, kar je razveseljivo. Na osnovi podatkov, ki pri posameznem kriteriju odstopajo, opravimo dodatne poizvedbe, ki nam pomagajo pri načrtovanju konkretnih sprememb.

Analizo rezultatov na ravni šole pripravljata skupini za kakovost in šolski razvojni tim in jo predstavi celotnemu učiteljskemu zboru. Podatke za posamezne predmete analizirajo strokovni aktivisti, analiza pa je pomembna za načrtovanje pouka v naslednjem šolskem letu. Strokovni aktivisti ugotovitve predstavijo tudi vodstvu šole. V fazi uvajanja takega načina spremljanja dela na šoli je skupina za kakovost učiteljskemu zboru predstavila konkreten primer, kako lahko učitelj ali razrednik podatke analizira in jih uporabi. Analizo anket je skupina za kakovost predstavila tudi svetu staršev. Dijaki in starši so bili zadovoljni, da so prejeli povratno informacijo, skupaj pa smo med drugim ugotovili, da si naši dijaki želijo še več aktivnega pouka in pouka zunaj šolskih zidov, kar je vplivalo na izbiro naših prednostnih ciljev.

Prednostne cilje za šolsko leto, s katerimi uresničujemo razvojni načrt šole, vsako leto izbiramo in potrjujemo na zaključni pedagoški konferenci v juliju. Pri izbiri upoštevamo tako rezultate analiz podatkov, ki jih pridobimo z anketiranjem, kot podatke o šolskem uspehu, uspešnosti naših dijakov pri vpisu na fakultete in po 1. letniku študija, in podatke, ki jih pridobimo s primerjavami z drugimi šolami, pa tudi aktualnimi zahtevami družbe. V zadnjih treh letih smo se na ravni šole dogovorili za dva prednostna cilja. Na področju poučevanja in učenja je to aktualizacija pouka ter hkrati skrb za kakovostno in trajno znanje, na področju razvoja osebnosti pa razvijanje dobrih medsebojnih odnosov.

V vsakem oddelku sledljivo in sistematično uresničujemo po dva prednostna cilja, praviloma enega vzgojnega in enega kurikularnega. Pripravili smo mrežni načrt razporeditve, da so enakomerno vključeni vsi oddelki, in navodila za pripravo akcijskega načrta. Konkretizacijo krovnega kurikularnega cilja si vsak predmetni aktiv oziroma strokovni delavec izbere glede na svoje predmetno področje, vzgojni cilj pa si strokovni delavci izberejo glede na stanje v oddelku. Tako je razrednik v prvem letu samoevalvacije kot cilj izbral spodbujanje medsebojne pomoči. S sistematičnim pristopom je dijakom pomagal organizirati čas za medsebojno pomoč in način, kako naj ta poteka. Dve leti so bili dijaki sistematično vodeni, četrto leto je medsebojna pomoč potekala spontano. Rezultat se je pokazal v močno izboljššanem šolskem uspehu.

Vsak strokovni delavec do začetka šolskega leta pripravi akcijski načrt, v katerem opredeli težave, cilje, merila, način merjenja (zbiranja podatkov) za ugotavljanje začetnega in končnega stanja, poleg tega v njem opredeli svoje dejavnosti in dejavnosti dijakov in terminski načrt. Spremljanje in evalvacija na ravni šole potekata na pedagoških konferencah, na osnovi podatkov, zbranih v oddelkih. Prvo delno evalvacijo strokovni delavci oddajo februarja, zaključno pa na koncu šolskega

leta. Predstavitve potekajo na zaključnih sestankih strokovnih aktivov, najzanimivejše pa na zaključni pedagoški konferenci.

Tako delo ima poleg uresničevanja prednostnih ciljev šole več pozitivnih učinkov: strokovni delavec sistematično raziskuje svoje delo in ga tako izboljšuje, dobro prakso širimo med sodelavce, hkrati pa jih dodatno spodbujamo k raziskovanju njihove prakse.

V zadnjih letih smo tako na ravni šole med drugim postavili sistem pouka zunaj učilnic in skupinsko medpredmetno projektno delo.

### ***Sistem pouka zunaj učilnic***

Potem ko smo analizirali komentarje v šolski anketi, smo ugotovili, da so dijaki pohvalili posamezne ekskurzije in izrazili željo, da bi več pouka potekalo zunaj učilnic. Evalvacije konkretnih ekskurzij in preverjanja znanja, ki so ga dijaki pridobili pri »pouku izven učilnic«,<sup>1</sup> so pokazale, da je tak pouk resnično tudi učinkovit, ne le všečen dijakom. Zato smo za vsa štiri leta pripravili načrt »pouka izven učilnic«. Načrtovanje smo izpeljali večstopenjsko, in sicer je vsak strokovni aktiv pregledal svoje učne načrte ter opredelil, katere cilje predmeta je mogoče lažje uresničevati zunaj šole. O tem smo se pogovorili na skupnih sestankih učiteljskega zbora, pregledali smo možnosti za medpredmetno sodelovanje in postavili časovni okvir za vsa štiri leta. Tako smo vključili vse predmete. Postavili smo osnovne zahteve za posamezno vrsto pouka zunaj učilnic, da bi dijakom vseh oddelkov omogočili primerljive standarde učnega procesa.

Gre za način pouka, ki povečuje dejavnosti dijakov v učnem procesu, okrepi avtentičnost pouka in medpredmetnost. S tem zelo učinkovito uresničujemo krovni kurikularni cilj.

Celoten koncept izpopolnjujemo z izsledki evalvacij po vsakem pouku, ki ga izvedemo zunaj učilnic. Zadnjo izboljšavo pouka zunaj učilnic na ravni šole smo izpeljali 20. junija 2017. Iz anket na ravni šole smo namreč že več let razbirali, da dijaki pogrešajo specialistična znanja, evalvacije, ki so jih opravili strokovni delavci po dejavnostih zunaj učilnic, pa so to potrjevale. Specialistična znanja so sicer lahko del izbirnega programa pri posameznem predmetu, a jih strokovni delavec pogosto izpusti, saj je v oddelku le malo dijakov, ki jih to zares zanima. Zato smo v drugem letniku poskusno izpeljali t. i. projektne dan, na katerem smo ponudili 14 različnih dejavnosti za 6 oddelkov (od astronomskega opazovanja, delavnic arheologije, geologije, pesništva, slikarstva do spoznavanja zdravilnih rastlin in kulinarike). Dijakom smo predstavili namen in cilje posameznih dejavnosti ter način prijave. Prvi odzivi dijakov in učiteljev mentorjev so bili pozitivni, podrobneje pa jih bomo ovrednotili septembra, da bomo prihodnje šolsko leto izvedbo tega izbirnega pouka zunaj učilnic še izboljšali.

### ***Skupinsko medpredmetno projektno delo***

V anketah so dijaki pohvalili projektno delo, ki smo ga izvajali v drugem letniku pri pouku informatike<sup>2</sup> v sodelovanju s posameznimi predmeti. Dodatna tretja ura je bila pred leti dodeljena različnim predmetom. Zato smo se odločili, da projektno delo podpremo tako, da je tretja izbirna ura namenjena izključno projektnemu delu, in sicer pripravi projektne naloge.

## **Prakse razvojnega načrtovanja v drugih vzgojno-izobraževalnih zavodih**

Pridobila sem podatke iz dveh ljubljanskih vrtcev in ljubljanske srednje šole.

V prvem vrtcu so razvojni načrt vzpostavili na podlagi skupnega sodelovanja vseh zaposlenih, in sicer so ga izoblikovali na podlagi ravnateljevih predlogov za petletni program dela s prednostnimi cilji, ki so jih nato uskladili na vzgojiteljskem zboru in zboru delavcev. Razvojni načrt so razdelili v več faz, ki jih uresničujejo z letnimi cilji preko akcijskih načrtov za izboljšave na ravni zavoda in posameznih oddelkov: razvoj kadrov, infrastrukturne izboljšave, programske izboljšave in metodične izboljšave dela.

<sup>1</sup> Kot »pouk izven učilnic« razumemo ekskurzije, tabore, terensko delo, ogleda muzejev in predstav, obisk fakultet, podjetij ipd. Gre za vse oblike pouka, s katerim cilje učnih načrtov oziroma gimnazijskega programa uresničujemo zunaj šolskega prostora.

<sup>2</sup> Informatika je v gimnaziji obvezna samo v prvem letniku, a smo jo zaradi zahtev staršev vključili v pouk vseh dijakov drugega letnika v okviru dveh od treh izbirnih ur.



Ali dosegajo razvojne cilje, preverjajo in ugotavljajo s hospitacijami, izobraževanji in vsakoletnim samoevalviranjem na ravni zavoda, ki zajema anketiranje vseh staršev in vseh zaposlenih v zavodu in s katerim preverjajo splošno zadovoljstvo z delovanjem zavoda. Vprašanja se nanašajo na zadovoljstvo z doseganjem letnih prednostnih ciljev.

V drugem vrtcu so razvojni načrt oblikovali v štiriletnem procesu, v katerega so bili prav tako vključeni vsi zaposleni, in sicer so ga pripravili za obdobje treh let (Alič 2015).<sup>3</sup> Analizirali so podatke, ki so jih pridobili z anketami in na pogovorih z vsemi zaposlenimi in starši. Razvojni načrt so pripravili na osnovi smernic nacionalnega dokumenta Kurikulum za vrtce.<sup>4</sup> Za strukturno, posredno in procesno raven so oblikovali po več strateških ciljev, za katere so opredelili dejavnosti, ki bodo zagotavljale, da jih bodo dosegli, pričakovane rezultate, merila in nosilce nalog.

Na izbrani srednji šoli razvojno načrtovanje poteka tako, da je vodstvo pred časom skupaj s strokovnimi delavci ugotavljalo pomanjkljivosti pri poučevanju in vzgoji specifične populacije, ki se odloči za njihovo šolo. Na podlagi tega in glede na položaj šole v bližnjem in širšem prostoru so določili njeno poslanstvo in vizijo.

Kot prednostne cilje so izbrali učenje in poučevanje, izkazano z dosežki dijakov, pridobivanje širokega splošnega znanja in zmožnosti kritičnega pristopa ter razvijanje moralno-etičnih vrednot s poudarkom na znanju kot vrednoti.

Da bi preverili, ali cilje dosegajo, statistično spremljajo rezultate in spremembe rezultatov tako na šoli kot zunaj nje, s samoevalvacijo izbirajo podcilje in pridobivajo refleksijo, pri preverjanju, ali dosegajo nekatere druge cilje, pa uporabljajo ankete.

## SKLEPI IN PREDLOGI STROKOVNIH REŠITEV

Iz teorije in tudi prakse omenjenih zavodov sledi, da uvajanje razvojnega načrtovanja kot orodja za obvladovanje sprememb za zagotavljanje kakovosti zahteva vključevanje vseh zaposlenih. Pomembno je, da vodstvo zagotovi, da zaposleni razumejo namen in jasno vidijo cilj tega početja, zato je izobraževanje kolektiva ključnega pomena. Pomembno vlogo pri tem ima tudi skupina, ki celoten proces vodi. Glede na izkušnje in kot smo se prepričali v literaturi, ki smo jo preučili, ravnatelj sam procesa načrtovanja, predvsem pa uresničevanja načrtovanega ne bi zmožal izpeljati.

Zaposleni morajo razumeti to, kaj zanje pomeni kakovostna šola oziroma vrtec, in se s tem strinjati. Skupaj morajo ustvariti vizijo in poslanstvo ter se strinjati z vrednotami, ki jih kot zavod postavljajo v ospredje. To potrjuje tako praksa kot literatura.

Prva faza razvojnega načrtovanja je ugotavljanje stanja. Že v njej je pomembno, da imajo v zavodu jasno sliko o tem, na katerih področjih svojega delovanja se bodo odločili za merjenje. Literatura navaja vse od učnega uspeha in vzdušja do materialnih razmer za delovanje. Tudi načini merjenja so raznoliki. Pogosti so anketni vprašalniki, njihovi sestavljenci pa morajo biti pri oblikovanju vprašanj ali izbiri že pripravljenih vprašalnikov pozorni. Uporabljajo še druge pristope za pridobivanje »mehkih« podatkov, npr. analizo SWOT ipd. Zavod ima na voljo tudi konkretne podatke, npr. šolski uspeh, uspeh na eksternih preverjanjih znanja, podatke o prisotnosti pri pouku, o udeležbi v različnih projektih ipd. Modela kakovosti na ravni države (še) nimamo, na naši šoli pa smo priredili model kakovosti EFQM. Pripravili smo okvirno preglednico elementov kakovosti po področjih EFQM z možnimi dokazili.

Kot pri vsaki novosti mora vodstvo tudi pri uvajanju razvojnega načrtovanja pričakovati, da se bo v kolektivu pojavil odpor. Pri premagovanju nasprotovanj v našem zavodu je bilo ključno jasno,

<sup>3</sup> Vir: <http://www.zelenajama.si/files/zaposleni/ldn/vrtca/2014-15/razvojni-nacrt-vrtca-2015-2018.pdf>

<sup>4</sup> Vir: [http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vrtci/pdf/vrtci\\_kur.pdf](http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/vrtci/pdf/vrtci_kur.pdf)

argumentirano in večkratno predstavljanje razlogov za uvajanje sprememb za razvojno načrtovanje ter močna podpora skupine za kakovost, pa tudi to, da smo utemeljene pripombe upoštevali.

Tudi izkušnje drugih zavodov kažejo na to, da zlasti proces priprave razvojnega načrta lahko traja več let. Ko je razvojni načrt pripravljen, si mora zavod izbrati prednostne cilje, in pomembno je, da so sprejeti s konsenzom, saj jih bodo zaposleni uresničevali s svojimi akcijskimi načrti.

Pri pripravi akcijskih načrtov je prvi korak določiti take operativne cilje, ki bodo pripomogli k uresničenju prednostnega cilja šole, hkrati pa morajo biti konkretni, obvladljivi v realnem času in merljivi. Na naši šoli smo na največ težav naleteli ravno pri določanju merljivih ciljev oziroma pri ugotavljanju, kako izbrane cilje meriti. Te izzive premagujemo tako, da učiteljem pomagamo pri konkretnih primerih.

Ko je sistem razvojnega načrtovanja vpeljan, moramo, če hočemo ugotavljati napredek na ravni šole, stanje znova preverjati na podoben način, kot smo to naredili na začetku. Tako začnemo nov cikel.

Pri pridobivanju podatkov za razvojno načrtovanje načeloma ni ovir, pokažejo pa se pri zbiranju podatkov o uspešnosti vpisa dijakov na fakultete in njihovem uspehu pri študiju. Te podatke bi lahko fakultete šolam pošiljale avtomatsko, trenutno pa sami stopimo v stik z dijaki, kar je zamudno in ni vedno uspešno.

Pred nami je še ena past. Pretirano ukvarjanje z merjenji lahko moti osnovno dejavnost in kaj kmalu bi lahko prav merjenje postalo osrednji proces v šoli, kar pa nima nobenega smisla.

Zanimivo bi bilo, če bi vpeljali sistem zunanje evalvacije, vendar ne v smislu »dodatne inšpekcije«, ampak kot (po)svetovalno telo; način, kot ga je razvijala in preizkušala Šola za ravnatelje, bi bil pravšnji (Brejč, Avguštin in Savarin 2014).

Zavedati se je treba, da kakovost ni nekaj statičnega, nekaj, kar dosežeš in potem imaš, ampak pomeni neprestano prizadevanje in iskanje načinov, oblik dela za to, da v nenehoma spreminjajoči se družbi danes pripomoremo k odraščanju dijakov v kompetentne, samozavestne, odgovorne, sodelujoče in čuteče odrasle za družbo jutrišnjega dne. Za to pa je nujno sistematično, načrtno delo. Žal ni enoznačnih receptov niti stoddostno prenosljivih dobrih praks. Vsaka šola mora najti svoj pristop, kar jasno poudarjata tudi Hargraves in Hopkins (2001), ki kot orodje za obvladovanje sprememb utemeljujeta razvojno načrtovanje.

## LITERATURA

Ažman, T. 2004. »Od tradicionalne srednje šole k sodobni: od storilnostne šolske kulture k razvojno-procesni s pomočjo samoevalvacije.« *Sodobna pedagogika* 55 (2): 178–196.

Ažman, T., N. Savič, S. Artač, N. Mihelič Erbežnik, M. Poljanšek in T. Rudolf Vahtar. 2008. *Model odličnosti EFQM za šole*. Ljubljana: Gimnazija Vič.

Brajša, P. 1995. *Sedem skrivnosti uspešne šole*. Maribor: Doba.

Brejč, M., L. Avguštin in A. Savarin. 2014. *Poročilo o izvedbi zunanjih evalvacij: januar 2014*. Kranj: Šola za ravnatelje.

[http://kviz.solazaravnatelj.si/wp-includes/ms-files.php?file=2014/08/ESS-PorociloZE2014\\_januar\\_koncno1.pdf](http://kviz.solazaravnatelj.si/wp-includes/ms-files.php?file=2014/08/ESS-PorociloZE2014_januar_koncno1.pdf)

Glasser, W. 1994. *Dobra šola: vodenje učencev brez prisile*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.

Glasser, W. 1998. *Učitelj v dobri šoli*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.

Hargraves, H. D., in D. Hopkins. 2001. *Šola zmore več: management in praksa razvojnega načrtovanja*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Hopkins, D. 2007. *Vsaka šola odlična šola: razumeti možnosti systemskega vodenja*. Ljubljana: Državni izpitni center.

Kartikowati, R. S. 2013. »The Technique of "Plan Do Check and Act" to Improve Trainee Teachers' Skills.« *Asian Social Science* 9 (12).

<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/30080>

Mihelčič, M. 1999. *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.

Sallis, E. 1993. *Total quality management in education*. Philadelphia; London: Kogan Page.

Schollaert, R., in P. Leenheer, ur. 2006. *Spirals of Change: educational change as a driving force for school improvement*. Leuven: LannooCampus.

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. [16/07](#) – uradno prečiščeno besedilo, [36/08](#), [58/09](#), [64/09](#) – popr., [65/09](#) – popr., [20/11](#), [40/12](#) – ZUIJF, [57/12](#) – ZPCP-2D, [47/15](#), [46/16](#), [49/16](#) – popr. In [25/17](#) – ZVaj).



# RAZVOJNO NAČRTOVANJE V VRTCU

**Breda Forjanič**

Vrtec Manka Golarja Gornja Radgona

## UVOD

Namen prispevka je prikazati poglede na razvojno načrtovanje, ki je proces in vzgojno-izobraževalnim zavodom omogoča izboljševanje kakovosti. Je tudi ogrodje, ki članom VIZ omogoča nenehno učenje in razvoj v učečo se skupnost (Zorman 2006).

Pomembni so koraki razvojnega načrtovanja in pogoji, ki omogočajo učinkovito načrtovanje. Izhodišča za načrtovanje so formalna in določajo zakonsko in normativno opredeljene pristojnosti in odgovornosti, poleg teh pa so za kakovosten razvojni načrt pomembni poznavanje vizije, poslanstva in vrednot vzgojno-izobraževalnega zavoda, njegovega konteksta, kakovostno pripravljene akcijski načrti, kakovostne evalvacije dela, samoevalvacije in poznavanje pobud in pričakovanj notranjih in zunanjih deležnikov.

Vzgojno-izobraževalni zavod v svojem razvojnem načrtu opredeli, kaj je predpisano in kaj je treba narediti, kaj je pričakovano in bi morali narediti, kakšne so želje, nagnjenja, torej kaj bi radi naredili, in, ne nazadnje, kakšno je stanje oziroma kaj morajo upoštevati.

V literaturi obstaja več modelov načrtovanja, vsi pa poudarjajo pomen merljivih ciljev, zbiranje podatkov, ki so osnova za oblikovanje predlogov, načrtovanje postopkov, spremljanje uresničevanja zastavljenih ciljev ter zbiranje povratnih informacij. Pomembni sta sprotne reflektiranje in evalviranje, saj sta namenjeni spremljanju uresničevanja ciljev, kot so jih zastavili v razvojnem načrtu.

Raziskovalci, teoretiki in praktiki so vse bolj prepričani, da lahko vrtec ali šola izboljšamo predvsem s profesionalnim sodelovanjem med strokovnimi delavci znotraj zavoda, s sodelovanjem pri vodenju vrtca/šole in ob sodelovanju z zunanjimi deležniki (Koren 2007, 88). V tem kontekstu govorimo o distribuiranem vodenju; zanj je značilna skupinska oblika vodenja, s katero strokovni delavci razvijajo strokovnost, tako da delajo skupaj (Koren 2007).

V slovenskih vrtcih je praksa razvojnega načrtovanja različna. Pomembno vlogo pri njenem izboljševanju je imela Šola za ravnatelje, ki je z izvedbo izobraževanja o samoevalvaciji vzgojno-izobraževalnim zavodom na področju šolstva predstavila na eni strani pomen kakovostne samoevalvacije in njeno uporabno vrednost za vrtec/šolo, na drugi pa so se udeleženci seznanili tudi z elementi in koraki razvojnega načrtovanja. Dodana vrednost tega izobraževanja je bila v tem, da so udeleženci spoznali, kako s konkretnimi koraki voditi postopke in imenovati razvojne time, ki jim bodo v pomoč pri oblikovanju vizije, poslanstva in vrednot zavoda, ter kako z distribuiranim vodenjem, delitvijo nalog med vsemi udeleženci vzgojno-izobraževalnega procesa oblikovati razvojni načrt zavoda, ki bo omogočal napredek in kakovosten razvoj vrtca ali šole.

Kakovosten razvojni načrt omogoča napredek VIZ in udeležence spodbuja, da postajajo učeča se skupnost, v kateri kolektiv in njegovi posamezniki stopajo na pot načrtnega in sistematičnega razvoja, učenja in strokovne rasti (Koren 2007). Pri tem ima pomembno vlogo ravnatelj, ki mora svoje sodelavce na tej poti spodbujati, skupaj z njimi iskati najboljše rešitve in poti ter z razvojno naravnanimi cilji in kritičnim prijateljstvom vplivati na pozitivno klimo v kolektivu.

## PREGLED LITERATURE IN ZAKONODAJE

V literaturi lahko zasledimo različne definicije razvojnega načrtovanja. Zorman (2006) pravi, da gre za proces, ki vzgojno-izobraževalnemu zavodu omogoča preverjanje in izboljševanje lastne kakovosti, in ogrodje, ki njegovim članom omogoča nenehno učenje in razvoj v učečo se skupnost.

Razvojno načrtovanje je (Zorman 2006) usmerjeno v raziskovanje kakovosti vrtca/šole, omogoča oblikovanje dolgoročne vizije, zahteva sodelovanje vseh, ki uresničujejo razvojni načrt, in omogoča zanesljivo evalvacijo dosedanjega dela.

Prav tako je v literaturi zaslediti več korakov, ki vodijo do kakovostnega razvojnega načrta. Temeljni koraki razvojnega načrtovanja, kot jih navaja Zorman (2006), so opredelitev konteksta vrtca/šole, zahtev okolja, nacionalnih politik, potreb otrok/učencev in lokalne skupnosti, pregled stanja, opredelitev možnih prednostnih nalog za tri- do petletno obdobje, izbor in razvrstitev prednostnih nalog, njihova časovna opredelitev, priprava operativnih načrtov za dejavnosti (preverljivi/merljivi cilji, naloge ...), priprava načrta, evalvacija doseganja ciljev.

Gatiss (v Zorman 2006) meni, da so štiri temeljni koraki razvojnega načrtovanja, ki spominjajo na Demingov krog razvoja kakovosti, kot osnovno orodje managementa celovite kakovosti, pregled stanja, načrtovanje dejavnosti, izvedba dejavnosti in evalvacija.

Pri tem je pomembno, da zavod opredeli, kaj je predpisano in morajo narediti, kaj je pričakovano in bi morali narediti, kakšne so želje, nagnjenja, torej kaj bi radi naredili, in, ne nazadnje, kakšno je stanje oziroma kaj morajo upoštevati.

V gradivu Šole za ravnatelje (Brejc 2016) je opredeljeno, da so za učinkovito načrtovanje pomembni poznavanje stanja, poznavanje zaposlenih, poznavanje klime in kulture organizacije, jasno opredeljeni rezultati, ki jih hočejo doseči, sposobnosti pozitivnega komuniciranja.

Ko govorimo o klimi in kulturi načrtovanja v VIZ, ne smemo zanemariti elementov, kot so komuniciranje, delegiranje odgovornosti, motiviranje zaposlenih, vrednotenje rezultatov, analiziranje, spremenjena vloga ravnatelja in strokovnih delavcev, ne samo v oddelku/razredu, ampak tudi pri strokovnem in profesionalnem odnosu do sodelavcev. Ko govorimo o skupni odgovornosti, imamo v mislih distribuirano vodenje, ki ga Koren (2007) opredeli kot skupinsko obliko vodenja, s katero strokovni delavci strokovnost razvijajo tako, da delajo skupaj.

Razvojni načrt vrtca/šole je nadgradnja načrtovanja, analiz in ugotovitev, ki jih prinašajo trije dokumenti: evalvacija dela za preteklo šolsko leto, samoevalvacija za preteklo šolsko leto in letni delovni načrt za tekoče leto. Omogoča uresničevanje vizije, poslanstva in vrednot vrtca/šole in prednostnih nalog, kaže pa tudi, kakšne so usmeritve zavoda za prihodnja leta. Poleg tega pa se mora vrtec/šola vključevati v delo lokalne skupnosti in slediti usmeritvam, ki jih oblikuje občina. Praksa kaže, da vrtci/šole razvojni načrt oblikujejo za tri- do petletno obdobje. Načrtovanje je proces, med katerim si prizadevamo doseči cilje, načrti pa so zapisi o tem, kako naj bi ta proces potekal. Postavljanje ciljev je v procesu izboljšav ključno, saj »če ne veš, kam greš, kako boš vedel, da si tja tudi prispel« (Pučko v Možina idr. 2002). Pomembno je še (Brejc idr. 2009), da cilje izoblikujemo v široki razpravi in s konsenzom večine zaposlenih, saj imajo pristopi, ki vključujejo večino članov vzgojiteljskega/učiteljskega zbora, praviloma več možnosti za uspeh oziroma je tako cilje lažje doseči.

### ***Izhodišča za razvojno načrtovanje v vrtcu***

Formalna izhodišča:

Področje načrtovanja v šolstvu je opredeljeno v Zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI), v katerem so med drugimi pristojnostmi ravnatelja opredeljene naslednje naloge:

organizira, načrtuje in vodi delo vrtca ali šole, pripravlja program razvoja vrtca ali šole, pripravlja predlog letnega delovnega načrta in je odgovoren za njegovo izvedbo, je odgovoren za zagotavljanje in ugotavljanje kakovosti s samoevalvacijo in za pripravo letnega poročila o samoevalvaciji šole ali vrtca.

Zakonsko in normativno opredeljene pristojnosti in odgovornosti vrtcev opredeljujejo tudi predpisi kot npr.: Zakon o vrtcih (ZVrt), Pravilnik o normativnih in kadrovskih pogojih za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje, Uredba o merilih za oblikovanje javne mreže vrtcev in drugi predpisi s področja predšolskega izobraževanja, ki med drugim določajo cilje vzgoje in izobraževanja, vključenost zavoda v mrežo javnih zavodov na področju vzgoje in izobraževanja, stanje na področju udejanjanja temeljnega poslanstva in vizije vrtca/šole, sodobne razvojne smernice na področju vzgoje in izobraževanja v slovenskem, evropskem in svetovnem prostoru.

Kakovostnega razvojnega načrta pa ni brez drugih izhodišč, kot so razvojni program vrtca ali šole, letni delovni načrt in poročilo o njegovi uresničitvi, samoevalvacijsko poročilo, vrednote, poslanstvo, vizija zavoda, kontekst zavoda, analiza stanja ter pobude in pričakovanja notranjih in zunanjih deležnikov ...

Zelo pomembno je poznavanje stanja; pri tem si lahko pomagamo s kakovostnimi analizami, na primer SPIN ali SWOT, z rednimi letnimi pogovori, analizo zavoda kot celote (samoevalvacijsko poročilo, evalvacija letnega delovnega načrta, zapisniki, vprašalniki za zaposlene, starše, otroke ...), z evalvacijo spremljanja pedagoškega dela, evalvacijo dela strokovnih organov zavoda ... Pomembni so tudi organizacijska klima in kultura v zavodu ter odnosi med udeleženci.

Razvojno načrtovanje se, povzeto po Brejc idr. (2009), dejavno ukvarja z vprašanjem, kaj je za delovanje vrtca/šole pomembno, s samoevalvacijo pa ugotavljamo in ovrednotimo, koliko smo namene in cilje dosegli.

Vsi, ki so udeleženi v samoevalvaciji, morajo biti podrobno seznanjeni z njenim namenom in načrtom zanje in morajo sodelovati pri odločanju o tem, kaj bomo izboljševali, kako bomo izvedli samoevalvacijo ter kdo in kako bo zbral, analiziral in vrednotil odgovore ter oblikoval sklepe (Marjanovič-Umek idr. 2002).

## ZAPIS O PRAKSI

V prispevku smo si zastavili naslednje izzive: ugotoviti, kaj je razvojno načrtovanje in kako z njim začeti, preveriti, ali imamo v vrtcih razvojne načrte, ali nam je lahko distribuirano vodenje pri razvojnem načrtovanju v pomoč in kakšen je pomen samoevalvacije za uspešno načrtovanje.

### Razvojno načrtovanje v Vrtcu Manka Golarja Gornja Radgona

Ko danes pogledamo na proces razvojnega načrtovanja v našem vrtcu, lahko ugotovimo, da je bilo najteže začeti. Prvi korak pri razvojnem načrtovanju je preverjanje trenutnega stanja, kar lahko potrdimo tudi za naš zavod. Iz teorije lahko razberemo (Brejc idr. 2009), da vsak VIZ začne načrtovati na različne načine, vendar obstaja nekaj splošnih smernic za učinkovito načrtovanje, ki so bile značilne tudi za naš vrtec, in sicer: opredelitev poslanstva, vizije in vrednot zavoda, dogovor o ciljih, za katere si VIZ prizadeva, izbor ključnih strategij, ki bodo privedle do izboljšanja, odločitev o pridobivanju in razporejanju (materialnih, finančnih, človeških ...) virov za doseganje načrtovanih ciljev, načrtovanje uresničevanja strategij, prepoznavanje in odkrivanje načinov za doseganje načrtovanih ciljev in zagotavljanje, da pri razvoju zavoda sodelujejo vsi deležniki.

Pri tem smo si pogosto zastavljali naslednja vprašanja: Kje smo? Kaj smo sposobni narediti? Kaj delamo zdaj, da bi dosegli cilje? Kaj si želimo doseči? Katere so naše prednosti, šibkosti? Kaj bomo preverjali pri uresničevanju načrtovanega in kdo bo to preverjal? Kaj bomo naredili in kako bo to vplivalo na večjo kakovost pedagoškega dela?

Da bi dobili odgovore na zastavljena vprašanja in dileme, smo oblikovali vizijo in poslanstvo zavoda ter v proces dejavno vključili tako zaposlene delavce vrtca kot starše, otroke, občino ustanoviteljico in okolje, v katerem vrtec deluje.

Oblikovana vizija in vrednote zavoda so nam bile v pomoč pri natančnejšem določanju prioritarnih področij razvoja. Tak okvir nam je omogočal iskanje pravih ciljev in področij za izboljšave. Za kakovostno delo smo seveda morali načrtovati ustrezna izobraževanja, oblikovati različne time in delovne skupine, ki so nam bile v pomoč pri načrtovanju in izvajanju razvojnega načrta in operativnih ter akcijskih načrtov. Strinjali smo se, da bomo le z distribuiranim vodenjem lahko pripravili tak razvojni načrt zavoda, ki bo usmerjen v kakovostno izvajanje dejavnosti.

Koren (2007) distribuirano vodenje opredeli kot skupinsko obliko vodenja, s katero strokovni delavci razvijajo strokovnost tako, da delajo skupaj. Elmore (v Koren 2007, 89) piše, da znanje ni »doma« v posameznikih, temveč v odnosih med posamezniki, udeleženi v praksi.

Distribuirano vodenje zahteva posameznike, ki so se pripravljene učiti, zato je nujni pogoj za uvedbo takšnega načina vodenja vzpostavitev kulture učeče se skupnosti. Kot pravi Senge (v Koren 2007), govorimo o učeči se skupnosti takrat, ko kolektiv vrtca ali šole in vsak posamezni strokovni delavec stopi na pot samoraziskovanja, samoevalvacije in načrtnega, sistematičnega razvoja in rasti. Zato je treba skrbno načrtovati izobraževanja zaposlenih in oblikovati time, in sicer: tim za samoevalvacijo, tim za spremljanje kakovosti, strokovni kolegij ...

Pomembno je še oblikovanje jasne vizije, poslanstva in vrednot zavoda ter natančna analiza stanja, kar omogoča uvid v delo in kakovostno načrtovanje prihodnjih nalog (analiza SWOT ali SPIN, vprašalniki za zaposlene, starše in otroke ter iskanje povezav med dobljenimi odgovori, evalvacije medsebojnih hospitacij, evalvacije kritičnega prijateljstva in senčenja na ravni vrtca, evalvacije letnih delovnih načrtov, samoevalvacijskih poročil, evalvacije sprejetih sklepov in dogovorov strokovnega kolegija, timov in strokovnih aktivov, evalvacija sprejetih sklepov na letnih pogovorih z zaposlenimi, zapisniki ...).

Evalvacije naj ne bi bile same sebi namen, temveč bi nam morali biti dobljeni rezultati v pomoč pri načrtovanju sprememb in izboljševanju stanja ter postavljanju razvojnih ciljev. V kolektivu je smiselno spremljati oblikovane time in njihov napredek ter tudi na tem področju načrtovati spremembe, ki vodijo k večji kakovosti dela. V našem vrtcu smo oblikovali strokovni kolegij, v katerega so bile vključene ravnateljica, pomočnica ravnateljice in svetovalna delavka. V skladu z načeli distribuiranega vodenja smo ugotovili, da tak kolegij ne omogoča zadostnega in dovolj hitrega pretoka informacij v kolektivu, zato smo ga najprej razširili na vodje posameznih enot vrtca, pred dvema letoma pa smo mu priključili še vodje strokovnih aktivov. Rezultati dela kažejo, da tak strokovni kolegij omogoča hiter prenos informacij, bolj kakovostne strokovne razprave in boljše ideje ter hitrejše spreminjanje pozitivne prakse vrtca.

Razvojni načrt v našem vrtcu pripravimo za triletno obdobje, saj menimo, da je to čas, v katerem lahko kakovostno uvajamo spremembe in jih spremljamo. Razvojni načrt nam pomeni osnovo za oblikovanje operativnega načrta dela oziroma letnega delovnega načrta, ki je akcijski načrt, saj upošteva notranje zakonitosti in potrebe vrtca ter dinamiko življenja in dela v njem. Letni delovni načrt nastaja na osnovi evalvacije predhodnega LDN, analize stanja in predlogov strokovnih delavcev. V njem si zastavimo do tri temeljne usmeritve in dva do tri prednostne cilje, ki morajo biti merljivi in uresničljivi. Sprotno spremljanje je pogoj za kakovostno izvajanje načrtovanega in spremljanje izvedbe ter načrtovanje novega letnega načrta vrtca.

V procesu načrtovanja je zelo pomembna samoevalvacija. Koren in Brejc (2011) jo opredelita kot (sprotno) spremljanje in (končno) ovrednotenje doseganja zastavljenih prednostnih ciljev pri izboljšavah v določenem obdobju (npr. enem šolskem letu, v obdobju treh let). V ta namen smo v našem vrtcu ob-



likovali tim za samoevalvacijo, ki s pomočjo zbranih podatkov pomaga določiti področja, na katerih delamo kakovostno, ter področja, ki bi jih želeli izboljšati.

Medveš (2000; 2002) na podlagi izkušenj in projektov evropskih držav opozori, da je uspešnost samoevalvacije odvisna predvsem od ustrezne šolske klime in kulture, ki mora zagotavljati zaupanje, prostovoljnost, čim širši krog deležnikov ter demokratično doseganje soglasja.

Za to si prizadevamo tudi v našem vrtcu, se pa v zadnjem obdobju srečujemo z novim izzivom zaradi upokojevanja starejših strokovnih delavk in zaposlovanja mladih, ki jih šele seznanjamo s klimo in kulturo vrtca, in verjamemo, da bomo z vztrajnostjo, dobrim zgledom, kakovostnim timskim delom in distribuiranim vodenjem ter kritičnim prijateljstvom pri tem uspešni.

## Razvojno načrtovanje v treh izbranih vzgojno-izobraževalnih zavodih

Na podlagi predstavitev prakse načrtovanja v vzgojno-izobraževalnih zavodih, ki je potekala v okviru izobraževanj za ravnatelje eksperte, lahko povzamemo, da je velik pečat in ustrezna znanja za razvojno načrtovanje v kolektivih pustilo izobraževanje o samoevalvaciji, ki ga izvaja Šola za ravnatelje.

Ravnatelji znanja o razvojnem in operativnem načrtovanju prav tako pridobijo z izobraževanjem v programu Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem, ki ga organizira Šola za ravnatelje. V tem programu pridobijo teoretična znanja s področja razvojnega in operativnega načrtovanja, novoimenovani ravnatelji pa lahko spoznajo dobro prakso pri razvojnem načrtovanju tudi z izmenjavo primerov dobrih praks ravnateljev mentorjev.

Za potrebe tega prispevka smo na majhnem vzorcu opravili pregled prakse razvojnega načrtovanja in pridobili podatke iz Vrtca Morje Lucija, Vrtca Murska Sobota in Vrtca Šentjur. Primeri kažejo na različno prakso razvojnega načrtovanja.

V **Vrtcu Šentjur** razvojni načrt pripravi ravnateljica ob kandidaturi za delovno mesto in pri tem upošteva obstoječe stanje. Po njenem mnenju lahko načrtuje na ta način, ker že 34 let dela v tem vrtcu in je bila vedno vpeta v evalvacije na vseh področjih kakovosti vrtca.

Na osnovi tako pripravljene razvojnega načrta vrtca naredijo operativni, letni delovni načrt, ki vključuje strukturno, posredno in procesno raven. Ugotovimo lahko, da v Vrtcu Šentjur načrtujejo po korakih, ki jih zasledimo v literaturi, in sicer na procesni ravni imenujejo strokovne aktivne in tim za samoevalvacijo, ki skupaj z vodstvom pripravi predlog področij in dejavnosti za operativni letni delovni načrt. Temelj za načrtovanje so letna poročila oddelkov, letni pogovori z zaposlenimi, prednostne naloge, ki jih načrtujeta MIZŠ in ZRSS, ter načrtovani profesionalni razvoj zaposlenih.

V **Vrtcu Murska Sobota** nimajo razvojnega načrta, skušajo pa razvojno delovati in načrtovati znotraj strokovnih aktivov, kjer spremljajo prednostno področje delovanja, na katero skušajo vplivati z izboljšavami, poglobljenim delom in evalvacijo. V okviru projekta kakovosti so pripravili akcijske načrte izboljšav. V njih si vsaka enota vrtca zastavi cilje in strategije za izboljšave na izbranem področju (zaposleni v enoti sami izberejo področje, ki bi ga radi izboljšali). Za področje izboljšave zaposleni pripravijo akcijski načrt, katerega del so strategije za doseganje ciljev, in opravijo evalvacijo. Pri tem poudarjajo, da je zaposlene pomembno ozavestiti, da h kakovosti in razvoju zavoda lahko prispeva vsak posameznik.

V okviru njihovega projekta za kakovost v vrtcu že tretje leto delujejo interesne skupine za kakovost, ki združujejo strokovne delavce glede na interese in njihova močna ali šibka področja ter so namenjene strokovni rasti zaposlenih. Takšne interesne skupine so:

- »Učeča se skupnost« (cilj: zagotavljanje kompetenc vseživljenjskega učenja; v skupini razpravljajo o žgočih temah, strokovnih dilemah, seznanjajo se s strokovno literaturo...);
- »IKT-skupina« (cilj: s sodelovalnim učenjem izboljšati medijsko pismenost zaposlenih in namenska ter učinkovita raba IKT);

- »Mavrična skupina« (cilj: zavedanje o lastni kulturi in drugih kulturah, razvijanje strpnosti, spoštovanje sočloveka...) in
- »Skupina daj-dam« (cilj: spoznavanje in poglobljanje znanj v povezavi z rabo različnih didaktičnih sredstev in materialov, prenos in predstavitev primerov dobre prakse in specifičnih znanj).

Strokovni delavci opravijo evalvacijo letnega delovnega načrta na ravni oddelkov in na podlagi ugotovitev načrtujejo delo za novo šolsko leto.

V **Vrtcu Morje Lucija** navajajo, da bodo do razvojnega načrta vrtca prišli po korakih. Zaposleni so se strinjali, da ga potrebujejo in da je vizija vrtca zastarela. V šolskem letu 2016/17 so začeli razmišljati o razvojnem načrtu in novi viziji. Zastavili so si cilj, da bodo v šolskem letu 2017/18 dejavno nadaljevali evalvacijo stanja in dejavnosti, koraki, ki jih načrtujejo, pa so naslednji:

- ravnateljica je na zadnjem vzgojiteljskem zboru zaposlene seznanila s pomenom razvoja vrtca in postopkom za pripravo razvojnega načrta;
- ugotovili so svoje prednosti in slabosti (analiza predlogov, podanih na letnih pogovorih, poročila o LDN in poslovno poročilo vrtca);
- na strokovnih aktivih bodo v šolskem letu 2017/18 oblikovali novo vizijo, poslanstvo in vrednote;
- na prvem vzgojiteljskem zboru v prihodnjem šolskem letu bodo oblikovali ožji tim, ki bo pripravil vprašalnike za zaposlene, jih analiziral in predstavil ugotovitve;
- na podlagi teh ugotovitev bodo na vzgojiteljskem zboru izbrali prednostno področje izboljšav, ki se mu bodo posvetili na delavnicah;
- določili bodo cilje, predvidene rezultate in nosilce nalog;
- razvojni načrt bodo pripravili za obdobje petih let;
- cilje si bodo zastavili po posameznih ravneh in področjih, predvideli bodo dejavnosti ter določili kazalnike za merjenje kakovosti.

Da bi lahko uspešno pripravili razvojni načrt vrtca, bodo vse šolsko leto spremljali delo, timsko načrtovali, izvajali in evalvirali delo na ravni oddelkov, zavoda, strokovnih aktivov in na srečanjih. Načrtovali bodo izobraževanja, pripravili seznam strokovne literature, strokovni delavci bodo vodili delavnice in predavanja ter sodelavcem po aktivih predstavili primere dobrih praks.

Izvajanje načrtovanih nalog bodo po posameznih področjih spremljali ravnateljica, svetovalna delavka in vodje strokovnih aktivov. Analizo bodo opravljali dvakrat letno, januarja in junija.

## SKLEPI IN PREDLOGI STROKOVNIH REŠITEV

Razvojno načrtovanje pomeni sistematično uvajanje novosti v delo vrtca/šole, a spremembe se ne zgodijo same od sebe. Na načrtovanje vplivajo velikost zavoda in organizacijska struktura, stil ravnateljevega vodenja, klima in kultura organizacije ter viri, ki so na voljo. Razvojni načrt naj bi obsegal merljive cilje in načine za njihovo uresničevanje, za odboje od teh do petih let, omogočal naj bi načrtovanje izboljšav/sprememb, zanj naj bi bila značilna kar najširša udeležba deležnikov, ki si prizadevajo za skupne cilje, so se pripravljene učiti, spreminjati svoje vedenje, pedagoško prakso in strokovnost ter delati skupaj. Pomembna sta vloga ravnatelja in njegov način vodenja zavoda, saj mora biti vodenje skupna odgovornost, ki ustvarja kulturo učeče se skupnosti, inovativnosti in iskanja priložnosti za kakovostno pedagoško prakso.

Pomembno je, da ima zavod začrtano jasno vizijo, poslanstvo in vrednote, pri njenem nastajanju pa naj sodeluje čim širši krog deležnikov. V prispevku opisani primeri praks kažejo, da vrtci imajo vizijo, primer Vrtca Lucija pa, da se zavedajo, da je treba preverjati, ali se z njo še vedno lahko poistovetijo in ali vodi k napredku.

V Vrtcu Manka Golarja Gornja Radgona se v zadnjem obdobju srečujemo z upokojevanjem starejših strokovnih delavk in zaposlovanjem novih, kar pomeni, da moramo preveriti, ali so oblikovana vizija, poslanstvo in vrednote zavoda še vedno skupni vsem deležnikom, ali spodbujajo kakovostne spremembe in se kažejo v pedagoškem procesu.

**Odgovorni v vzgojno-izobraževalnih zavodih se morajo zavedati, da vizija, poslanstvo in vrednote zavoda niso trajni, da jih je treba preverjati in po potrebi spreminjati ter v proces vključiti čim širši krog deležnikov.**

Primeri opisanih praks kažejo, da v vrtcih delo načrtujejo razvojno, procesno in v načrtovanje vključijo deležnike vzgojno-izobraževalnega procesa. V vseh opisanih primerih lahko ugotovimo, da se zavedajo pomena razvojnega načrtovanja, ki je osnova za pripravo operativnega letnega delovnega načrta. V Vrtcu Murska Sobota svojega načrta sicer niso poimenovali razvojni, kljub temu pa opisani primer kaže na distribuirano vodenje, jasno zastavljene cilje in načrtovane strategije za izboljšave na izbranih področjih. V vseh opisanih primerih je poznavanje stanja, zaposlenih in kulture odnosov v zavodu izhodišče za načrtovanje, pri tem imajo pomembno mesto samoevalvacija, letni pogovori z zaposlenimi in poznavanje močnih in šibkih področij.

Pri razvojnem načrtovanju je pomembno, da so zastavljeni cilji merljivi in uresničljivi, da je razvojni načrt dovolj obsežen in da dopušča odprte možnosti v zvezi z doseganjem ciljev. Praksa razvojnega načrtovanja v našem vrtcu kaže, da je najtežje zastaviti konkretne, merljive, dosegljive, uresničljive cilje in kazalnike. Zato je pomembno, da v kolektivu oblikujemo kulturo učeče se skupnosti, v kateri posamezniki stopajo na pot samoraziskovanja, samoevalvacije in načrtnega ter sistematičnega razvoja in rasti. V pomoč so nam dobro oblikovani timi, strokovni aktivni, kolegiji, vodje enot in vodje, ki jih imenujemo za posamezne naloge, tako oblikovana struktura pa kaže na distribuirano vodenje.

Priložnosti za izboljšanje prakse razvojnega načrtovanja v vrtcih je zagotovo še veliko. Pomembno je, da je ravnatelj zgled, hkrati pa kritični prijatelj svojim sodelavcem in da se zaveda pomena načrtovanja in timskega sodelovanja. Za načrtovanje je pomembno poznati močna in šibka področja zaposlenih, iskati priložnosti za izboljšanje, spremljati delo strokovnih delavcev in načrtovati izobraževanja zaposlenih.

V slovenskih vrtcih zagotovo imamo primere dobrih praks vodenja in razvojnega načrtovanja in smiselno bi jih bilo izmenjati.

## LITERATURA

Brejc, M. 2016. »Začetek ravnateljstva: mentorstvo novoimenovanim ravnateljem.« Interno gradivo, Šola za ravnatelje, Ljubljana.

Brejc, M., in A. Jurič Rajh, ur. 2009. *Usposabljanje za samoevalvacijo 2009-2011: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (šol in vrtcev)*. Kranj: Šola za ravnatelje.

Koren, A. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management; Kranj: Šola za ravnatelje.

Koren, A., in M. Brejc, ur. 2011. *Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (KVIŽ): poročilo o prvem ciklu projekta*. Kranj: Šola za ravnatelje. <http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-33-6.pdf>

Marjanovič Umek, L., U. Fekonja Peklaj, T. Kavčič, A. Podlessek, M. Zupančič in K. M. Brenk, ur. 2002. *Kakovost v vrtcih*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.

Medveš, Z. 2000. »Kakovost v šoli.« *Sodobna pedagogika* 51 (4): 8–27.

Medveš, Z. 2002. »Ravnatelj in samoevalvacija.« *Sodobna pedagogika* 53 (1): 28–46.

Možina, S., R. Rozman, M. I. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar,

M. Glas, J. Kralj, M. Tekavčič, V. Dimovski in B. Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Pravilnik o normativih in kadrovskih pogojih za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje (Uradni list RS, št. [27/14](#), 47/17 in 43/18).

Uredba o merilih za oblikovanje javne mreže vrtcev (Uradni list RS, št. 63/99).

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, 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).

Zakon o vrtcih (Uradni list RS, št. 100/05 – uradno prečiščeno besedilo, 25/08, 98/09 – ZIUZGK, 36/10, 62/10 – ZUPJS, 94/10 – ZIU, 40/12 – ZUJF, 14/15 – ZUUJFO in 55/17).

Zorman, M. 2006. *Udejanjanje načel vseživljenjskega učenja v vrtcu, osnovni in srednji šoli s pomočjo razvojnega načrtovanja: gradivo za razvojno načrtovanje: program Phare 2003 – vseživljenjsko učenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.





# IZZIVI RAZVOJNEGA NAČRTOVANJA

**Janja Zupančič**

Osnovna šola Louisa Adamiča Grosuplje

## UVOD

Izvajanje nalog vedno poteka v več fazah, med katerimi posebno vlogo igra načrtovanje. To ob upoštevanju številnih okoliščin opiše cilj in zarisuje pot. Težo načrtovanja je nazorno opisal Abraham Lincoln, ko je dejal: »Dajte mi šest ur časa, da posekam drevo, in prve štiri ure bom brusil sekiro.« V izjavi je pokazal na razmerje med količino časa, namenjenega pripravam in izvedbi. Ocenil je, da je treba načrtovanju nameniti dvakrat več pozornosti kot realizaciji.

Pri soočanju s kompleksnejšimi nalogami, kamor sodi tudi razvojno načrtovanje v šolah, pa bo treba pripraviti mnogo več kot zgolj naostri roditelje. In še eno bistveno razliko velja omeniti: posameznik naloge ne bo mogel niti zmoget opraviti sam. V skupini ali v kolektivu je seveda pomemben vsak član, a je pomembno tudi, da vsi člani delujejo za skupen cilj. To se zelo verjetno ne bo zgodilo spontano, zato je pomembno, da skupino nekdo organizira. Organizator, vodja, ravnatelj, direktor ... nekdo, ki bo znal povezati različne posameznike, njihova pričakovanja ter ideje strniti v eno. V skupen cilj. V cilj, ki bo člane povezoval in hkrati navdihoval, da se bodo razvijali na osebni in organizacijski ravni. Ta »nekdo« se bo na poti do cilja pojavljal v številnih vlogah: kot spodbujevalec, povezovalec, organizator, motivator, iskalec virov, promotor, voditelj. Ravnatelj.

Ravne in neravne poti vodenja šole s poudarkom na vodenju procesa razvojnega načrtovanja so rdeča nit prispevka. Opisali bomo primer razvojnega načrtovanja v povezavi z modelom ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti in prikazali načine, kako z razvojnim načrtovanjem okrepiti povezovanje kolektiva.

Prispevek ponuja iskren vpogled v prakso vodenja in se dotakne tudi manj prijetnih tem, kot na primer, kako se soočiti z odpori in kako ravnati z zahtevnejšimi sodelavci. Nasvet je mogoče res preprost: »Oborožite se z različnimi strategijami.« In tudi: »Začnite takoj.«

## PREGLED LITERATURE IN ZAKONODAJE

### Kompleksnost razvojnega načrtovanja

Razvojno načrtovanje pomeni načrtno spreminjanje in izboljševanje, to pa v vzgojno-izobraževalnih ustanovah zahodnega sveta temelji na petih ključnih dejavnikih: na demografskih premikih, tehnološkem napredku, varčnosti, strukturni kompleksnosti in spreminjanju pričakovanj deležnikov (Murgatroyd 2016, 7–10).

Sredi nakazanega dinamičnega dogajanja, močno vpet v odnose in življenje šole, ki jo vodi, ter pod pritiskom številnih odločitev, se znajde ravnatelj vzgojno-izobraževalnega zavoda, ki mu je priprava razvojnega programa naložena kot le ena od sistemskih nalog, opredeljenih v 49. členu Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI).

Dolg seznam ravnateljevih nalog in pristojnosti presega zmožnosti posameznika, kar ni le slovenska posebnost. Tudi Hargreaves (v Koren 2007, 89), z bogatimi globalnimi izkušnjami s področja vodenja v izobraževanju, trdi, da en vodja ne more narediti vsega, saj bi, če bi si naprtil vse, omagal. Zavedanje, da ravnatelj ni opremljen z vsem znanjem in sposobnostmi, ki so potrebne za soočanje s sodobnimi izzivi, ni več tabu. Šola, kot iskrena učeča se skupnost, spodbuja in spoštuje nenehno učenje vseh in zna nadgraditi notranje potenciale.

### Vloga komunikacije v procesu razvojnega načrtovanja

V poslovnem svetu je pogosto tako, da zna strokovnjak na svojem področju več kot njegov nadrejeni. Zato vodilni vedno več časa in prizadevanj namenjajo komuniciranju in posredovanju skupne vizije vsem, saj ravno ta povezuje kolektiv (Dimovski, Penger in Peterlin 2009, 12). Podobno velja na področju šolstva, kjer skušajo ravnatelji sozvočje v kolektivu zagotoviti z usmerjenim komuniciranjem. Razprave v zbornicah se dotikajo strokovnih tem, krepí se skupni jezik, poslanstvo postavljajo na kolektivni skupni imenovalec. Daje to resnično potrebno, potrjuje tudi raziskava (Erčulj v Koren 2007, 21), ki je pokazala, da se pogledi ravnateljev in strokovnih delavcev na šolo precej razlikujejo, celo pogledi strokovnih delavcev samih so zelo različni. Različnost lahko dejansko predstavlja oviro, če vsak ostaja na svoji strani. Zato bo moder vodja spodbujal kresanje mnenj, postavljaj močna vprašanja, raziskoval globine razmišljanja svojih sodelavcev, hkrati pa negoval spoštljivo in strpno profesionalno komunikacijo.

Uvajanje sprememb, kot del razvojnega načrtovanja, tako ne bo moglo biti uspešno brez odprte komunikacije, razprav o vrednotah posamezne šole, o prihodnosti, o šibkih in močnih točkah kolektiva ter o drugih temah, ki jih je treba odkrito raziskovati, da bi lahko ustvarili okolje, v katerem sprememba ne bo več pomenila grožnje in povzročala stresa ter tako ogrozila možnosti, da šola doseže zastavljene cilje. Tudi Koren piše, da je raziskava slovenskega šolskega sistema pokazala, da se bo ob neupoštevanju omejenosti pogledov mnogo dobrih namenov izjalovilo, saj kadar strokovni delavci na šoli ne morejo videti ponujenega, tega ne morejo ne sprejeti in ne izpeljati (Koren 2007, 21). Kako torej spodbujati in voditi dialog v velikih kolektivih in v tistih, ki delujejo na različnih lokacijah, kjer se sodelavci ne srečujejo pogosto? Zanima nas, kako organizirati pretok informacij, izmenjavo izkušenj, strokovne razprave in kako kar najbolj izkoristiti notranji potencial kolektiva.

### Moč distribuiranega vodenja pri razvojnem načrtovanju

Ob upoštevanju izhodišča, da ravnatelj vseh nalog ne more opraviti sam, predstavlja skupno razvojno načrtovanje komunikacijski in organizacijski izziv, zato je prenos določenih nalog na širšo organiza-



cijo, to je med druge zaposlene, nujen. Način, kako to storiti, naj ne bo zgolj prenos uspešne tuje prakse, temveč naj bo premišljen in naj izhaja iz značilnosti posameznega kolektiva. Pred odločitvijo velja preveriti, kaj so v praksi že preizkusili, kaj se je pokazalo kot uspešno, kaj je botrovalo neuspehom. Opremljen z informacijami bo ravnatelj lažje sprejemal odločitve, zato le preletimo prgišče konceptov razporejanja vodenja. Hargreaves in Fink (2011, 42), ki razpravljata o lateralnem pristopu k vodenju, ponujata tri rešitve. Šole vidita kot »žive sisteme«, skupnosti izvedencev ali mreže. Dimovski, Penger in Peterlin na drugi strani zagovarjajo decentraliziran pristop, pri katerem od vsakega zaposlenega pričakujemo, da bo razmišljal strateško. Koren (2007) v delu *Ravnateljstvo* predstavi koncepte poverjanja, transformacijskega, transakcijskega, timskega, distribuiranega, konstruktivističnega in trajnostnega vodenja.

Ob zavedanju, da je vsaka šola v posebni, njej lastni situaciji, prakse drugih ni mogoče v celoti prenesti in delovanje po enem konceptu se bo skoraj zagotovo pokazalo kot pomanjkljivo. Zato velja pridobiti informacije o različnih modelih in praksah ter ob dobrem poznavanju lastnih okoliščin, to je poznavanju potencialov kolektiva, lokalnih posebnosti, virov, razvojnih smernic, pričakovanj in drugih dejavnikov, načrtovati svojstven pristop, ki bo v določenem zavodu, v določenem času in ob upoštevanju danih okoliščin najbolj učinkovit. Tak model bo običajno sinergija različnih konceptov z močnim pridihom posameznega zavoda. Zaradi kompleksnosti tovrstnega pristopa k načrtovanju je nujno, da ravnatelj oblikuje skupino, ki bo proces ustrezno podprla z vidika inovativnosti, kritičnosti, izvedbeno, informacijsko, organizacijsko.

## Oblikovanje timov

V okviru projekta EPNoSL je bilo ugotovljeno, da je distribucija vodenja v Sloveniji dokaj pogosta, razvojno načrtovanje pa spada med naloge, ki so jih ravnatelji pripravljene prenesti na time, za razliko od financ ali kadrovanja (Erčulj in Goljat Prelogar 2016, 19–20).

Šolski razvojni timi, kot se pogosto imenujejo, so pomembna podpora ravnatelju pri izvajanju procesa, saj nanje lahko prenese odgovornost za vodenje, usmerjanje in podporo strokovnim delavcem pri raziskovanju lastne stvarnosti in pri ustvarjanju okoliščin za uvajanje sprememb.

Namen šolskih razvojnih timov, ki so danes pogosto višja razvojna stopnja timov za samoevalvacijo, je razvojno načrtovanje in na šolah običajno delujejo v povezavi z ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti. Njihove korenine segajo v projekta KVIZ in uKVIZ. V okviru usposabljanj za samoevalvacijo, ki so potekala pod okriljem Šole za ravnatelje in so se jih udeleževali člani timov, tj. običajno ravnatelj in še dva ali trije strokovni delavci (Brejc 2014, 8), so se na šolah že oblikovala opolnomočena in motivirana jedra.

Kako pa naj se oblikovanja tima lotijo šole, ki so se znašle na začetku poti, v času, ko vključitev v projekt z močno zunanjo podporo ni mogoča? Rupnik Večeva zagovarja mnenje, naj učinkovit razvojni tim sestavljajo člani, ki so kooperativni, imajo raznovrstne veščine komunikacije in vodenja, so s kolektivom povezani, vzbujajo spoštovanje in zaupanje (Rupnik Vec idr. 2007, 40). Običajno so to sodelavci, ki že opravljajo vodstvene naloge na srednjih ravneh upravljanja, npr. pomočniki ravnatelja, vodje podružnic, vodje strokovnih aktivov, in imajo poleg navedenih lastnosti tudi močan notranji interes za sprejemanje dodatnih nalog in celovito razumejo delovanje šole.

Čeprav je najpomembnejši član šolskega razvojnega tima ravnatelj, lahko nastopa v vlogi vodje ali pa nalogo poveri sodelavcu, sam pa idejo kot član tima podpira, se zanjo zavzema in jo zastopa pred drugimi člani kolektiva (Rupnik Vec idr. 2007, 41).

Če se ravnatelj odloči, da bo vodenje tima poveril sodelavcu, naj izbere tistega, ki bo znal kar najbolje nadgraditi sposobnosti posameznih članov. Uspešno vodenje tima od vodje zahteva naslednje lastnosti: poznavanje obstoječih sposobnosti zaposlenih, zmožnost aktivirati sposobnosti sodelavcev in jih ustrezno uporabiti za doseganje ciljev, sposobnost povezati zaposlene, za ka-

tere se zdi to nemogoče, sposobnost izzivati ljudi in jih spodbujati k rasti. Izbira kar najustrežnejšega zaposlenega za vodjo tima je še posebej ključna ob zavedanju, da je le zelo majhen delež sposobnosti (celo v zelo uspešnih timih le 40 odstotkov), ki jih tim ima, prepoznanih, uporabljenih, nadgrajenih in razvitih (Casse 2003, 16). Glede na prakso lahko zatrdimo, da večina posameznikov ob ustrezni podpori in spodbudah ponujeno nalogo sprejme odgovorno in jo tudi kakovostno opravi ter pokaže sposobnosti in veščine, ki so bile do takrat pri njih manj izražene ali celo neizrazite. Zato je pomembno sodelavcem ponujati nove priložnosti, torej ustvarjati okoliščine, ki jih bodo privabile iz območja ugodja.

Tu so v precejšnji prednosti šole, ki imajo usposobljene time za samoevalvacijo, katerih člani so že pridobili znanja za izvajanje treh faz samoevalviranja. Znanja so prenosljiva za potrebe razvojnega načrtovanja, saj je projekt člane timov odprto spodbujal, naj dejavnosti in strategije prilagajajo potrebam »domačega« kolektiva. Ravno fleksibilnost in intenzivno spodbujanje dialoga med člani šolskih kolektivov sta omogočila ugodne okoliščine za prehod od samoevalviranja k razvojnemu načrtovanju.

Ravnatelji običajno vedo, kateri zaposleni so pripravljene določeno nalogo sprejeti in jo bodo dobro opravili, a je prav, da iščejo načine za vključevanje čim večjega števila sodelavcev, da ustvarjajo priložnosti tudi za tiste, ki jih je težje pritegniti. Če verjamemo, da sta razvoj in zavzetost zaposlenih odvisna od vedenja in vodenja vodij, naj bodo ravnatelji močni, pripravljene tvegati, se izpostaviti in prevzeti pobudo za pozitivne spremembe, naj bodo vzor (Dimovski, Penger in Peterlin 2009, 12–13). Pomembno je, da jih odpor sodelavcev do sprememb ne razoroži, temveč da iščejo podporo in izpostavljajo pozitivno.

## ZAPIS O PRAKSI

Pri razvojnem načrtovanju katerekoli ustanove ali skupine je treba vsem vpletenim ponuditi priložnost, da izrazijo svoje mnenje, da prispevajo svoj delež k oblikovanju vizije ter posameznih ciljev, saj tako razvijejo tudi odnosno komponento in postanejo »solastniki« skupnih prizadevanj.

Kako to izvesti v večjem kolektivu, kjer se vsi zaposleni med seboj ne poznajo, kjer ne poznajo dela, sposobnosti in pričakovanj drug drugega, je za vodstvo poseben izziv.

Pomembno podporo pri uvajanju modela samoevalvacije in pozneje razvojnega načrtovanja je vodstvu ponudil program Šole za ravnatelje Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (uKVIZ). Člani našega razvojnega tima so pri pripravi internih usposabljanj upoštevali izhodišča navedenega programa, vsebine in gradivo z delavnic, pa tudi določene aktualne posebnosti kolektiva v danem času, vse to zato, da bi zagotovili visoko raven motivacije in sodelovanja.

Pomen izvajanja programa uKVIZ smo sodelavcem predstavili na pedagoški konferenci, o podrobnostih smo se pogovarjali na delovnih sestankih posamezne enote, na kolegiju, sestankih strokovnih aktivov, člani ŠRT so se sestali s posameznimi strokovnimi delavci in tudi neformalno.

Kolektiv sto dvajsetih strokovnih delavcev smo razdelili v tri večje skupine, te pa v heterogena omizja po pet do šest udeležencev. Posamezno omizje so sestavljali učitelji razrednega in predmetnega pouka, učitelji dodatne strokovne pomoči in svetovalne delavke ter drugi strokovni delavci. Eden od kriterijev je bil, da člani omizja prihajajo iz različnih enot zavoda. Tako smo želeli poskrbeti za [1] širjenje vpogleda zaposlenih v osnovnošolsko izobraževanje, [2] bogato razpravo o poslanstvu in ciljih osnovne šole, [3] izmenjavo izkušenj na različnih ravneh in področjih dela, [4] večji nabor idej, [5] medsebojno spoznavanje in povezovanje zaposlenih ter [6] krepitev medsebojnih odnosov v kolektivu.

Na prvem srečanju skupin smo predstavili izhodišča, namen srečanj, organizacijo dela in pričakovane cilje. Posamezna skupina je analizirala cilje osnovnošolskega izobraževanja, kot so navedeni v 2. členu Zakona o osnovni šoli (ZOsn) oziroma 2. členu ZOFVI. V skupinah so udeleženci razpravljali o pomembnosti posameznega cilja in naredili seznam prednostnih ciljev. Nato so razmišljali, kaj lahko vsak član skupine naredi za to, da bi izbrane cilje dosegli. Izdelek posamezne skupine je vseboval seznam štirih prednostnih ciljev, izdelek posameznega člana pa je bil zapis o konkretnih dejavnostih, ki jih je zaposleni pripravljen narediti za to, da bi posamezen cilj dosegli.

Omizja so svoje ugotovitve in razmišljanja predstavila drugim članom skupine. Prednostne cilje posameznega omizja so zapisali in ob koncu delavnice pripravili prednostni seznam ciljev celotne skupine.

Ker je bil učiteljski zbor razdeljen na tri skupine, smo delavnice izvedli v treh zaporednih dneh na povsem enak način. Zanimivo je bilo, da so vse tri skupine na prvo mesto postavile enaka prednostna cilja. To je bilo za člane tima precejšnje presenečenje in hkrati veliko olajšanje, saj je pomenilo, da so vpogled v delovanje šole in pričakovanja zaposlenih podobni, kar je obetalo lažje delo v nadaljevanju, kajti v iskanje soglasja med zaposlenimi ni bilo treba vlagati dodatnih prizadevanj.

Z organizacijsko-odnosnega vidika je bilo pomembno, da so imeli zaposleni možnost prehajati iz ene skupine v drugo, če so imeli zaradi drugih (običajno osebnih) razlogov težave z udeležbo na delavnici, v katero so bili razvrščeni. Edini pogoj je bil, da so sami poskrbeli za zamenjavo. Ta sicer majhna možnost za samostojno organiziranje časa je bila za mnoge zelo dobrodošla in je pomembno prispevala k motivaciji.

Člani posameznega omizja so že na prvem srečanju med seboj navezali tesnejše stike. Kot zelo pozitivno izkušnjo so navajali, da so se spoznali sodelavce, ki jih kljub dejstvu, da so zaposleni v istem zavodu, prej niso poznali. Navajali so še, da so s pogovori širili razumevanje o delovanju šole po vertikali, spoznali so naloge in vloge različnih sodelavcev pri uspehu posameznega učenca in šole kot celote. Srečanja drugega in naslednjih sklopov so bila prisrčna, saj so si sodelavci organizirali omizja, poskrbeli za »rezervacijo« sedežev za člane »svojega« omizja. Srečanj so se veselili zaradi osebnih stikov s sodelavci. V eni od internih evalvacij programa so kot pozitiven vidik srečanj najpogosteje poudarili ravno spoznavanje novih sodelavcev in krepitev spodbudnih medsebojnih odnosov v kolektivu.

Strokovni sodelavci, ki se zaradi različnih razlogov niso mogli udeležiti posamezne delavnice, so imeli nalogo, da se o vsebini in vmesni nalogi pozanimajo pri sodelavcih (ali v okviru omizja ali enote) ter pripravijo zapis o določeni temi, predstavijo svoje razumevanje tematike, navedejo, kakšen bo njihov prispevek, zato da bomo cilj dosegli. Napisali so tudi kratko poročilo o izvedbi praktične naloge.

Šolski razvojni tim je izdelke skupin in zapise o nadomestnih dejavnostih redno spremljal in skrbel za ustrezno raven motivacije za nadaljnje izvajanje programa. Člani ŠRT so se osredotočali predvsem na pozitivne povratne informacije, na vidike, ki so bili v podporo programu, na povezovanje različnih področij dela z razvojnim načrtovanjem in konstruktivno promocijo. Iskali smo priložnosti za izpostavljanje primerov dobre prakse, za uvajanje izboljšav na podlagi predlogov zaposlenih. Redna tema pedagoških konferenc in delovnih sestankov je bila samoevalvacija v povezavi z razvojnim načrtovanjem. Strokovni delavci so svoje delo tudi ob drugih priložnostih evalvirali skozi prizmo prednostnih ciljev: ob analizi opazovane učne ure, v okviru polletnega poročanja o izvedenih nalogah, ob koncu leta na ravni strokovnega aktiva, ob evalvaciji posamezne dejavnosti/projekta in podobno.

Motivacijo smo sidrali na različne načine. Kot primer navajam zapis strokovne delavke (del vmesne dejavnosti), ki smo ga predstavili na eni od pedagoških konferenc.

*Po pogovorih s sodelavkami, ki so se udeležile četrte delavnice, ter na delavnicah, ki sem jih že opravila in katerih tema je bila samoevalvacija, sem spoznala, da ne gre le »zame«. S pomočjo samoevalvacije ne »evalviram« le tistega, kar se dogaja meni in v meni, temveč spoznavam in opazujem tudi učinke, ki jih moje delo in bivanje v določeni skupnosti povzročata. Če dosledno spremljam spremembe, ki se dogajajo na primer v razredu ali pri posameznem učencu, in se odzivam nanje, sodelujem pri razvoju odnosov in znanja. Odzivi pa morajo biti premišljeni in načrtovani, da dosežejo pozitivne učinke. Pa ne le v razredu, temveč tudi v kolektivu, strokovnem aktivu ...*

*Že samo to spoznanje prinese koristi meni in vsej moji okolici. Torej tudi učencem, sodelavcem, šoli. V trenutku, ko začnem razmišljati o tem, kaj lahko naredim, da bi izboljšala določen odnos, ali kako lahko učencu pomagam do naslednje stopničke na stopnišču znanja, se stvari premaknejo s točke nič. Sledi izdelava načrta in realizacija, učinek pa je seveda odvisen tudi od drugih deležnikov.*

V procesu so se seveda pojavljale tudi številne dileme, odpor do sprememb, vprašanja o pomenu in smiselnosti vlaganja različnih virov. Nekateri sodelavci so ukvarjanje z izboljšavami zaznavali kot dodatno birokratsko nalogo, vsiljeno od zunaj in brez dodane vrednosti za šolo in zanje osebno. Pritoževali so se nad časom, ki ga je bilo treba vložiti v sodelovanje na srečanjih, zaradi preizkušanja dogovorov v praksi, pisanja poročil, skupnega načrtovanja in poročanja. Posamezniki so se nalog lotili zgolj površinsko. Njihova praksa, zapisi in ugotovitve so bili skromni in včasih tudi komaj uporabni.

Pri spopadanju z navedenimi izzivi je bilo pomembno iskreno sodelovanje članov ŠRT, odprti pogovori in iskanje pozitivnih sider ter dogovori o načinih in postopkih reševanja težav. V komunikaciji s širšim kolektivom smo poudarjali pozitivne izkušnje, poglede in prakse. Težave smo reševali individualno ali v majhnih skupinah. S pomočjo informacij, ki so jih člani ŠRT pridobili v zbornicah in učilnicah, smo načrtovali nadaljnje delovanje. Odzivali smo se hitro, taktno in proaktivno. Iskali smo kar najučinkovitejše strategije odzivanja na dvomljivce in »rušilce«. Iskali smo argumente, oblikovali vprašanja za razmišljanje, zbirali primere dobre prakse, načrtovali oblike izmenjav izkušenj. Pogovori so bili pomembni tudi za vzdrževanje motivacije članov ŠRT. Medsebojna podpora članov je bila ključna, da smo v kriznih trenutkih zmogli vzdržati in nato nadaljevati zastavljeno. Pestra sestava tima pa je ob odprti komunikaciji zagotavljala nenehno ustvarjanje misli in rešitev ter bolj ali manj uporabnih idej. Napake smo poskušali preoblikovati v prednosti, jih odpraviti in prakso nadgraditi tako, da je podpirala naša skupna prizadevanja za doseganje ciljev.

Ravnateljica se je vključevala v vse korake procesa, podpirala je tako člane ŠRT kot druge strokovne delavce. Povezovala je različne informacije in poudarjala primere dobre prakse oziroma ustvarjala okoliščine, da so to storili sodelavci. S strokovnimi delavci, ki so izražali odkrito nasprotovanje, se je pogovorila in si prizadevala, da bi se mnenja zblížala. Ob različnih priložnostih (šolski parlament, seje sveta staršev in zavoda, prireditve ipd.) je predstavljala in zagovarjala strokovnost zaposlenih. Pomemben motivacijski vidik je bilo tudi zbiranje dokazov o učenju in opozarjanje na dosežke.

## SKLEPI IN PREDLOGI REŠITEV

Obstaja mnogo različnih, skrbno opisanih modelov načrtovanja. V praksi pa se izkaže, da se šole prilagajajo lastnim okoliščinam in jim različni modeli služijo bolj kot nabor možnosti, opomnik oziroma potrditev, da lahko izberejo katero koli pot. Pomembno je zavedanje, da je vsaka pot prava, če je cilj

jasno opredeljen in če posameznike, ki se podajo nanjo, slišimo, jih upoštevamo in so deležni pozitivnih spodbud. Posledica vsakršne dejavnosti bo razvoj, vendar verjamemo, da sistematično načrtovanje ob vključevanju deležnikov poveča verjetnost, da bomo cilj dosegli, predvsem pa je bil sistematičen pristop pomemben z vidika pridobivanja dokazov in podatkov. Naše delo smo analizirali in začeli podatke povezovati, tako smo pridobili globlji uvid v to, kako močan vpliv imajo naša dejanja, naše besede, naši odnosi. Predstavitev kakovosti smo lahko podkrepili z dokazi in primerjavami med podatki. Večina trendov se je obrnila navzgor.

Ob spremljanju dogajanja smo razvili drugačen odnos do časa. Tudi na drugih šolah ravnatelji poudarjajo pomen ustrezne časovne razporeditve. Opažajo, da je koristno, če strokovnim delavcem omogočijo dovolj časa za razmislek in izmenjavo mnenj. Kljub temu da je časovni okvir treba načrtovati, pa naj ne bo preveč tog. Ko ravnatelj ali tim zazna, da kolektiv še ni dozorel za premik v naslednjo fazo, naj izvede dodatne dejavnosti, organizira razprave, izmenjavo primerov dobre prakse, povabi zunanje strokovnjake, obišče vzorčno šolo in podobno. Pomembno je, da ne prehitava tempa kolektiva, saj bi razvoj lahko tako zavrl, zaustavil ali celo prekinil. Ravnatelji drugih šol pogosto poudarjajo, da je bolje »biti v procesu« kot »priti na cilj«.

Zatrdimo lahko, da kljub dejstvu, da je posamezna vzgojno-izobraževalna ustanova zakonsko postavljena pred nalogo razvojnega načrtovanja, vrtci in šole ohranjajo veliko avtonomije pri izbiri prednostnih ciljev in načinov, kako bodo procese izvedli. Tako se na Elektro in računalniški šoli, ki deluje v okviru Šolskega centra Velenje, usmerjajo v inovativne oblike učenja, v Vrtcu Medvode v formativno spremljanje, na Biotehniškem izobraževalnem centru Ljubljana pa razvoj tesno povezujejo s kakovostjo.

Na vseh šolah, ki smo jih primerjali, imajo skupine strokovnih delavcev, ki se sistematično ukvarjajo z razvojnimi načrtovanjem, le poimenujejo jih drugače, npr. kolegij, šolski razvojni tim, tim za samoevalvacijo. Skupine se od zavoda do zavoda močno razlikujejo, so različno velike in sestavljene po različnih kriterijih, vsem pa je skupno to, da predstavljajo močno oporo ravnatelju in povezujejo več različnih strateških nalog.

Ne glede na smer razvoja moramo kot pomemben dejavnik pri uspešnem razvojnem načrtovanju poudariti vključenost zaposlenih v vse faze procesa. S pomočjo navedenih dejavnosti v zavodih vzpostavljajo skupni jezik, gradijo notranje zaveznitvo, krepijo zmožnosti spreminjanja in izboljševanja, ustvarjajo zaupanje, utrjujejo občutek vrednosti zaposlenih, spodbujajo razumevanje širšega konteksta. Zato je tudi napovedovanje prihodnosti lažje, kar kolektivu daje večji občutek varnosti in krepi pripravljenost na soočanje z novimi spremembami.

Človeški kapital posameznega kolektiva je precej stabilen, saj v slovenskih šolah pretok strokovnih delavcev ni intenziven. Po eni strani je to prednost, saj se lahko oblikujejo trdni timi, po drugi pa nastopi težava, če vodstvo med člani kolektiva zazna premajhno naklonjenost spremembam. V posameznih zahtevnih situacijah se ravnatelj in šolski razvojni tim odločita za zunanjo pomoč. Znani so primeri kakovostnega sodelovanja in podpore strokovnjakov Šole za ravnatelje, ki izvajajo svetovalne pogovore z ravnatelji in timi, sodelujejo v internih razpravah oziroma jih vodijo, usmerjajo potek razvojnega načrtovanja, se pojavljajo v vlogah mentorja, *coacha*, supervizorja ali celo mediatorja. Ravnatelji, ki so v proces razvojnega načrtovanja vključili zunanjega sodelavca, poročajo o manj odklonih od začrtane poti, o lažji obravnavi žgočih tem, o bolj objektivnem in ciljno usmerjenem procesu z manj motnjami oziroma konflikti.

Ravnatelji opozarjajo na problematiko nagrajevanja članov šolskega razvojnega tima. V prvih letih člane vodijo lastno zanimanje, želja po izzivih, radovednost, kar si seveda prizadevajo negovati in ohranjati. Člane razvojnega tima spodbujajo k predstavitvam primerov dobre prakse, mreženju, sodelovanju na različnih dogodkih zunaj zavoda, ponujajo jim dodatne možnosti za izobraževanje.

Dolgoročno pa se soočijo ne le z nihanjem lastne zavzetosti, temveč tudi z osciliranjem zavzetosti tima. Ob zavedanju, da timi (in kolektiv) delujejo po določenih razvojnih zakonitostih, mora ravnatelj zaznati, na kateri stopnji življenjskega cikla je tim, da bo znal njegovo delovanje ustrezno spodbujati.

Za konec pa osvetlimo še vlogo ravnatelja. Ravnatelj je najpomembnejši član šolskega razvojnega tima, tim oblikuje in ga vodi ali to nalogo poveri kolegu, sam pa v njem deluje kot bolj ali manj aktiven član. Četudi ne prevzema kompleksnejših nalog, je pomembno, da v idejo verjame in jo podpira. Ravnatelj naj izraža pozitivno stališče do sprememb, naj vodi brez strahu in prisile, spodbuja naj kritično refleksijo članov tima in strokovnih delavcev ter vstopa v nenehen dialog z njimi. Teme pogovorov naj bodo osredotočene na kakovost pedagoškega dela. Večina ravnateljev vzgojno-izobraževalnih zavodov, ki smo jih primerjali, opravlja vlogo vodje timov (npr. OŠ Ivana Groharja Škofja Loka, Elektro in računalniška šola Velenje, Vrtec Medvode idr.), saj ocenjujejo, da lahko tako združujejo različne vloge, povezujejo dejavnosti, projekte in povečajo učinkovitost skupine ter možnosti za skupni uspeh.

## LITERATURA

- Brejč, M. 2014. *Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja ter zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol): končno poročilo o izvedbi projekta*. Kranj: Šola za ravnatelje. <http://www.solazaravnatelj.si/ISBN/978-961-6637-73-2.pdf>
- Casse, P. 2003. »Teams in Action.« V *Leaders and teams: the winning partnership*, ur. P. Casse in D. Purg. 15-50. Ljubljana: GV Založba.
- Dimovski, V., S. Penger in J. Peterlin. 2009. *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
- Erčulj, J., L. Goljat Prelogar, B. Forjanič, A. Žitnik, S. Čagran, V. Poličnik, P. Markič, T. Ažman, M. Zavašnik Arčnik, M. Lovšin, L. Avguštin in P. Peček. 2016. *Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij: pregled stanja na področjih svetovanja, distribuiranega vodenja in vodenja kariere ravnatelja kot osnova za model celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovodenju*. Ljubljana: Šola za ravnatelje. [http://solazaravnatelj.si/wp-content/uploads/2017/01/SR\\_VIO\\_gradivo\\_p2.pdf](http://solazaravnatelj.si/wp-content/uploads/2017/01/SR_VIO_gradivo_p2.pdf)
- Hargreaves, A., in D. Fink. 2011. »Razporejeno vodenje: demokracija ali dostava?« *Vzgoja in izobraževanje* 42 (5): 42–49.
- Koren, A. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management; Kranj: Šola za ravnatelje.
- Murgatroyd, S. 2016. »Etično vodenje, šole in proces spreminjanja.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 14 (1): 7–17.
- Rupnik Vec, T., B. Žarkovič Adlešič, Z. Rutar Ilc, C. Bizjak, R. Schollaert, S. Sentočnik, B. Rupar in M. Pušnik. 2007. *Vpeljevanje sprememb v šole: priročnik za šolske razvojne time*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, 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).
- Zakon o osnovni šoli (Uradni list RS, št. 81/06 – uradno prečiščeno besedilo, 102/07, 107/10, 87/11, 40/12 – ZUJF, 63/13 in 46/16 – ZOFVI-L).



# RAZVOJNO NAČRTOVANJE

**Rafko Lah**

OŠ Frana Albrehta Kamnik



## UVOD

Razvojno načrtovanje je proces, v katerem šola na temelju analize stanja načrtuje izboljševanje lastne kakovosti, uspešneje in učinkoviteje organizira program razvoja in sprememb. Naloga vodstva šole je kakovostno vodenje procesa razvojnega načrtovanja, tako da ta postane priložnost za ozaveščanje in soočanje individualnih pedagoško-didaktičnih predstav in individualnih vrednot, pa tudi za usklajevanje in morebitno spreminjanje le-teh v medsebojnem dialogu in v soočanju z nacionalnimi smernicami. Razvojni načrt, pripravljen v soglasju z vsemi deležniki, članom šolske skupnosti služi kot okvir in usmeritev pri nenehnem izboljševanju prakse in pri medsebojni podpori, da bi na ravni ustanove še izboljšali kakovost poučevanja in učenja.

Glavni namen razvojnega načrtovanja je izboljševati kakovost učenja in poučevanja z uspešnim vodenjem inovacij in sprememb. Vprašanja, ki so v tej povezavi pomembna, so: kje je šola zdaj, kaj moramo spremeniti, kako naj te spremembe časovno obvladamo, kako bomo vedeli, da smo bili pri obvladovanju sprememb uspešni, in druga. Na naši šoli smo razvojno načrtovanje začeli z oblikovanjem poslanstva in vizije šole, ob vključitvi vseh šolskih deležnikov; proces je potekal v obliki razprav/anket o skupnem namenu in skupni predstavi o prihodnosti, poleg tega pa smo si prizadevali dobiti realistično oceno trenutnega stanja. Moja vloga je bila, da sem procese razumel, deležnikom zagotovil možnost sodelovanja, jih navdihoval in spodbujal. Z oblikovanjem ožjega tima in potrebnimi orodji, kot je npr. dobro pripravljena anketa in izbor področij kakovosti, smo pridobili potrebne podatke o dosedanji kakovosti, predvsem pa o tem, kaj je treba izboljševati. Po oblikovanju strateškega dokumenta – razvojnega načrta šole – smo pripravili akcijske načrte oziroma zapise, iz katerih je mogoče ugotoviti, kateri so načrtovani cilji, ki jih spremljamo in evalviramo.

Samoevalvacijo smo sicer kasneje začeli uporabljati kot sodelovalen, reflektiven proces, v katerega so vključeni vsi deležniki. Pomembno je bilo spodbujati strokovne delavce in hkrati vztrajati, da so bili pripravljene na sistematično refleksijo in opolnomočeni zanjo, torej za delovanje, ki nas bo pripeljalo do skupnih ciljev. Razvojno načrtovanje razumem kot proces, saj gre za nove ali drugačne pristope k načrtovanju in druge spremembe. V našem primeru smo začeli oblikovati poslanstvo in vizijo šole, sistematično smo izobraževali vse strokovne delavce na področju samoevalvacije, kasneje pa smo oblikovali načrt izboljšav in ga evalvirali. Glede na spreminjajoče se poglede na kakovost in nova spoznanja edukacijskih ved v vzgoji in izobraževanju smo leta 2016 pripravili in izvedli anketo. Podatki so nam pomagali prepoznati močna in manj močna področja v povezavi s petimi področji kakovosti. To smo uporabili kot potrebno in nujno izhodišče tako za pisanje razvojnega kot operativnega načrta za izboljševanje kakovosti, ki smo ga poimenovali tri-letni načrt izboljšav.

Šola lahko presodi, kolikšen je obseg sprememb, ki se jih loti hkrati, in katere so tiste vsebine njenega dela, kjer je brez velikih prizadevanj treba zgolj vzdrževati obstoječe.

## PREGLED TEORIJE Z IZBRANEGA PODROČJA

Na začetku mojega ravnateljstva je bilo imenovanje delovne skupine za pripravo vizije šole majhen, a pomemben korak, predvsem zaradi vključevanja več sodelavcev, pa tudi kot povabilo staršem in učencem k sodelovanju. Ena od definicij razvojnega načrtovanja (spreminjamosolo.si) sporoča, da je to proces, v katerem šola na temelju analize stanja načrtuje izboljševanje lastne kakovosti. Hargreaves in Hopkins (2001) menita, da je namen razvojnega načrtovanja izboljšati kakovost učenja in poučevanja z uspešnim vodenjem inovacij in sprememb. Razvojno načrtovanje (spreminjamosolo.si) se začne s procesom oblikovanja poslanstva in vizije šole, ki v kolektivu poteka v obliki razprav o skupnem namenu in o tem, kako si skupaj predstavljamo prihodnost, vzporedno z realistično oceno trenutnega stanja. V središču naj bo potreba po izboljšanju razmer za učenje vsakega posameznika (omogočanje individualiziranega učenja), ki naj usmerja v raziskovanje, ozaveščanje in spreminjanje predpostavk in prepričanj posameznih članov kolektiva proti soglasno oblikovanim skupnim vrednotam in načelom delovanja. Hargreaves in Hopkins (2001, 125) govorita o iniciaciji, udejanjanju in institucionalizaciji.

Oblikovanje vizije je vsaj v določenem segmentu vedno povezano z domišljijo posameznika. Hkrati pa šolsko polje ne dopušča, da bi imel ravnatelj svojo vizijo, ki bi se razlikovala od vizije kolektiva. V tem primeru gre za avtentično vodenje. Prav tako vsi šolski deležniki, še posebno zaposleni, hitro začutijo, ali ravnatelj verjame v moč vizije. Ljudje se »polastijo« vizije, ko se od vodij nalezejo entuziazma, strasti in zagnanosti. Če vrednote niso usklajene, se zaposleni s svojimi interesi in pričakovanji znajdejo na eni strani, vodja s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami v zvezi z delom pa na drugi. Uspešen zapis vizije bo nastal le, če imajo zaposleni in deležniki v pedagoškem trikotniku možnost sodelovanja v procesu iskanja vrednot. Ravnatelj procese razume, deležnike navdihuje in spodbuja. Sprememba šolske kulture in pristopa k vodenju se lahko začne samo z mesta, na katerem je šola v tem trenutku. Šole morajo deloma ohranяти svoje pretekle in sedanje prakse, delno zato, da lahko zagotavljajo stabilnost, ki je temelj novega razvoja, in delno zato, ker reforme nikakor ne spremenijo vsega, kar se v šolah dogaja. Zato pogosto prihaja do napetosti med razvojem in ohranjanjem trenutnega stanja.

Opredelitev poslanstva in vizije (Kako in zakaj je nastajala vizija Osnovne šole Frana Albrehta in s tem kultura dobre skupnosti, Lah 2014) organizacije je temelj učinkovitega vodenja. Razprava o poslanstvu, vrednotah in viziji vpliva na večjo motivacijo zaposlenih, saj so vključeni v gradnjo uspešne prihodnosti. Pri tem dobijo občutek pripadnosti, kar je eden od pomembnih ključev uspešnosti.

Hargreaves in Hopkins (2001, 126) zapišeta, da tudi kadar šola nima ustrezne kulture, lahko to doseže z razvojnim načrtovanjem. Če v šoli to spoznajo, bodo razumeli, da pri razvojnem načrtovanju ne gre le za udejanjanje inovacij in sprememb, temveč za spreminjanje njene kulture. Razmišljanje o sebi, o svojem delu in svoji šoli na določen način daje moč, pomaga spremeniti kulturo šole, šolo izboljšati in spremeniti v kraj, kjer se vsi učenci in strokovni delavci učinkoviteje učijo.

Načrtno delo na Osnovni šoli Frana Albrehta Kamnik (Plahutnik in Šimenc 2015) na področju medsebojnega sodelovanja je pozitivno vplivalo na različna področja. Premike je bilo opaziti v komunikaciji, odnosih in pristopih k reševanju težav. Dobro je, da spodbujamo sodelovalno kulturo med vsemi deležniki pedagoškega trikotnika. V letih, ko smo spodbujali sodelovanje med starši in šolo, smo razvili partnerski odnos. Na vzdušje v šoli pa najbolj vpliva sodelovanje med zaposlenimi. Usmerjevalec in spodbujevalec različnih dejavnosti je (tudi) ravnatelj, ki v praksi (lahko) podpira in izvaja razdeljeno vodenje.

Vodstvo šole je glavni oblikovalec šolske kulture, ne sme pa biti edini. S svojimi odločitvami in ravnanjem udejanja svoje prepričanje in vrednote. Strokovno avtoriteto prenaša na sodelavce – pomembno je, kako jim pokaže, da jim zaupa in jih podpira. Vodstvo šole, tako Polak (2009, 19) se mora pri oblikovanju šolske kulture zavedati nujnega ravnotežja med tremi ključnimi vlogami: ravnatelj bo

spodbujal sodelovalno kulturo na šoli z vzpostavljanjem ravnovesja med dvema tipoma organizacijske kulture: »biti izrazit vodja« in »biti eden izmed kolegov«, z zmanjševanjem lastne avtoritete in s primernim sprejemanjem hierarhije v odnosih. Sodelovalna kultura se kaže tudi v zavedanju, da učitelji vplivajo na vodstvo.

Konflikti in nesoglasja (Hargreaves in Hopkins 2001) niso le neizogibni, temveč so temelj uspešne spremembe. Ker v vsaki skupini obstaja več različnih resnic, vsak poskus kolektivne spremembe nujno prinaša konflikt. Kadar je treba udejanjati določene inovacije, moramo biti pozorni na to, ali se ustanova razvija ali ne.

Po Hollyju (studentski.net) k načrtovanju šolskega razvoja sodijo razvoj managementa, organizacije, organiziranosti, razvoj kadra, razvoj programa – kurikula. Bolj neodvisne šole potrebujejo močne, vplivne vodje, uvajanje sprememb pa je ena najpomembnejših managerjevih nalog, torej skrb za organizacijo in razvoj. Načrtovanje razvoja po Skeltonu (studentski.net) obsega razvoj programa ali kurikula, razvoj kadra, sestavo šole, strukturo organov, teles, pomembni so starši, zgradba in oprema, organizacija sistema, vzdušje.

Akcijski načrt (spreminjamosolo.si) je treba pripraviti na temelju evalvacije stanja in opredelitve ciljev ter prednostnih nalog, načrtovanih za šolsko leto. Strokovni delavci oblikujejo akcijski načrt za uvajanje sprememb, ki mora biti pripravljen v sodelovanju in s soglasjem vseh vpletenih. V njem so natančno opredeljene konkretne dejavnosti in naloge, s pomočjo katerih bodo strokovni delavci uresničevali opredeljene cilje, imena tistih, ki bodo odgovorni za izvedbo posameznih dejavnosti in nalog, roki za izvedbo, kriteriji, s katerimi je mogoče presoditi napredek in rezultate posameznih dejavnosti in nalog, ter materialni viri, ki jih za to potrebujemo.

Formalno podlago za uvajanje in izvajanje samoevalvacije v šolah opredeljuje Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI). Vodstvo šole poskrbi, da samoevalvacija poteka kot sodelovalen, reflektiven proces, v katerega so vključeni vsi, ki so dejavno vpleteni v uvajanje sprememb. Samoevalvacijo, tako Brejc in Zavašnik Arčnik (2010, 4), opredeljujemo kot (sprotno) spremljanje in (končno) vrednotenje doseganja zastavljenih prednostnih ciljev na področju izboljšav v določenem obdobju. Z načrtovano in sistematično samoevalvacijo pri izvajanju dejavnosti, s katerimi si zastavljene cilje prizadevamo doseči, šola med šolskim letom spremlja in ob koncu šolskega leta ovrednoti delo (samoevalvacijsko poročilo). Na podlagi ugotovitev opredeli priporočila in ukrepe, ki jih upošteva v naslednjem šolskem letu. S samoevalvacijo (Vrabič 2007, 4) zagotavljamo sistematičen in celosten vpogled v vse dejavnosti šole, opredeljujemo prednostna področja izboljšav, zagotavljamo kontinuiteto in drugo.

Na naši šoli smo leta 2011 kakovost samoevalvacije med drugim ovrednotili tako, da smo upoštevali sedem načel kakovostnega procesa samoevalvacije v šoli (Vanhoof 2011; Brejc, Koren in Zavašnik Arčnik 2011, 107–122):

1. načelo: Učiteljski zbor je pripravljen na sistematično refleksijo.
2. načelo: Učiteljski zbor deluje v smeri doseganja skupnih ciljev.
3. načelo: V učiteljskem zboru je vodenje distribuirano. Zagotavljamo dejavno vključenost vseh.
4. načelo: Komunikacija v učiteljskem zboru je učinkovita.
5. načelo: Učiteljski zbor si prizadeva ustvariti spodbudne odnose in sodelovanje.
6. načelo: Učiteljski zbor vključuje proces samoevalvacije v obstoječo šolsko politiko.
7. načelo: Učiteljski zbor je odziven na notranja in zunanja pričakovanja, ki se nanašajo na proces samoevalvacije.

## ZAPIS O PRAKSI NA IZBRANEM PODROČJU – RAZVOJNO NAČRTOVANJE

Ko sem avgusta 2005 prevzel ravnateljevanje, so nekateri sodelavci povedali, da si želijo sprememb na bolje, odprtosti navzven, več podpore pri uresničevanju idej, posredovali so mi nove zamisli o delovanju šole; želeli so si tudi novih projektov, ki so jih dotlej pogrešali ali so jih pričakovali. Menili so, da je »stvari«, o katerih mora odločati vodstvo šole, veliko, med drugim bi bilo treba sprejeti pravila, ki bi jih moral pripraviti ravnatelj (nekateri so predlagali celo kodeks oblačenja).

Moja »vizija« je bila povezana z zagotavljanjem kar najboljših razmer, ki bodo učenje omogočale in ga spodbujale. Zavedal sem se, da bo pri tem pomemben moj zgled. Sodelavcem sem začel omogočati, da so se učili s sodelovanjem v različnih oblikah dela, usposabljanja ter z izmenjavo pogledov in izkušenj. Bil sem navzoč, znal sem jim prisluhniti, jih pohvaliti in spodbujati. K sodelovanju sem poleg strokovnih delavcev povabil še starše in učence, da bi skupaj določili vrednote in kasneje oblikovali vizijo. Zanimalo me je stališče zaposlenih in staršev o »njihovi« šoli, njenih prednostih in pomanjkljivostih.

Imenoval sem delovno skupino za pripravo vizije, ki je usklajevala in oblikovala predlog za končno vizijo zavoda. K sodelovanju sem povabil dva predstavnika učencev, dva predstavnika staršev, tri predstavnike strokovnih delavcev ter dva, kasneje pa tri predstavnike vodstva šole. Član omenjene skupine sem bil tudi sam. Preden smo predlog za vizijo šole končali, sem pripravil anketo, ki sem jo označil kot »strateško načrtovanje«. Želel sem si preveriti pomembna mnenja strokovnih delavcev, pretekle prakse in takratno stanje kot izhodišče. Vprašanja so se glasila: Česa si po vašem mnenju učenci naše šole najbolj želijo? Po čem se naša šola najbolj odlikuje? Po čem se najbolj razlikujemo od drugih šol? kateri so naši najpomembnejši uspehi? Katere najhujše težave moramo rešiti? Kaj bi se morali naučiti od drugih šol? Kako bomo vedeli, da delamo prav? Katere konkretne dejavnosti moramo čim prej izpeljati? Bi radi še kaj dodali? Analizo odgovorov – povratno informacijo – sem predstavil vsem zaposlenim in staršem.

V programu za tretji mandat ravnateljevanja, leta 2015, sem med drugim napovedal, da bomo v kontekstu strateškega načrtovanja izvedli anketo med vsemi strokovnimi delavci. Njen namen je bil izboljšati obstoječi model izobraževanja, ki ga poleg vodstva šole pripravljajo posamezni timi ali skupine, poleg tega pa sem s tem hotel okrepiti in spodbuditi štiri vzvode za sistemsko reformo: personalizirano učenje, strokovno poučevanje, inteligentno odgovornost ter mreženje in inovacije. Pred tem sem imenoval delovno skupino za kakovost, ki je nadaljevala delo samoevalvacijskega tima, imenovanega leta 2009. Sam sem bil član tako samoevalvacijskega tima kot delovne skupine za kakovost; njene člane so predlagali strokovni delavci.

V programu za tretji mandat sem posebej poudaril distribuirano vodenje, ki temelji na zaupanju, naklonjeno je posvetovanju in iskanju soglasja, ne pa ukazovanju in nadzoru. Razvoj vodenja je pomemben za osrednji namen šole – izboljšanje rezultatov učencev. Šole so mesta za učenje, ne le za učence, tudi za sodelujoče odrasle. Prednosti za zaposlene: odpiranje priložnosti, da ljudje prispevajo k skupnemu dobremu; izboljšujejo se učenje in poučevanje, organizacijska učinkovitost šole, spremembe postajajo trajne, odpirajo se možnosti za profesionalni razvoj. Napovedal sem, da bom podprl razvoj kompetenc strokovnih delavcev, in sicer globlje kognitivno učenje, zavezo nenehnemu strokovnemu razvoju, timsko delo in delo v skupinah, oblikovanje partnerstev s starši ter vzpostavljanje zaupanja v ljudi in procese.

S konsenzom vseh strokovnih delavcev in na predlog sveta staršev sem v delovno skupino za kakovost imenoval dve predstavnici razredne stopnje, dve predstavnici predmetne stopnje, tri vodstvene delavce, svetovalno delavko, specialno pedagoginjo in predstavnico staršev. Delovna skupina je med drugim predlagala pet področij kakovosti, in sicer: učenje in poučevanje, klima in kultura, vodenje, profesionalni razvoj ter sodelovanje z deležniki. Navedeno smo zapisali v sprejete dokumente, kot so triletni načrt izboljšav, načrt spremljanja pouka, načrt izobraževanja – profesionalnega razvoja, načrt za promocijo zdravja na delovnem mestu, letni delovni načrt in razvojni načrt šole.

V anketi o kakovosti (februar 2016) smo upoštevali vseh pet sprejetih področij kakovosti. Pri učenju in poučevanju so nas zanimale naslednje trditve: V pouk uvajam elemente formativnega spremljanja učenčevega napredka. V zvezi z učno vsebino se s sodelavci povezujem po vertikali. Pred načrtovanjem dela na področju bralne pismenosti se predhodno posvetujem s sodelavko, ki je učence poučevala v prejšnjem razredu. Učence spodbujam, da povezujejo vsebine določenega predmeta z vsebinami drugih predmetov. Učence spodbujam, da po vertikali povezujejo vsebine določenega predmeta z že pridobljenim znanjem. Učence učim učnih strategij pri obravnavi nove učne snovi. Učence učim učnih strategij na posebni uri. Obstoječi obrazec je ustrezen in mi pomaga pri mojem delu: obrazec IP za učence z DSP, obrazec IP za nadarjene učence, obrazec INA za učence priseljence. Skrbim, da učenci zaradi mojih dejavnosti ne manjkajo pri pouku. Uporabljam metode dela, ki spodbujajo aktivno sodelovanje vseh učencev.

Na področju klime in kulture smo preverili naslednje trditve: Do mene so spoštljivi: sodelavci, vodstvo, učenci, starši. Sem spoštljiv do: sodelavcev, vodstva, učencev, staršev. Učenci so med seboj spoštljivi in strpni. Imam dovolj časa za dobro komunikacijo s sodelavci. Ustrezno se mi zdi, da bi uvajali skrb za pomembne vrednote postopno po razredih ali triadah. Učence spodbujam k samostojnemu reševanju težav in jih pri tem usmerjam. Imam dovolj znanja za spodbujanje učencev k strpnosti in spoštljivosti. Ne bojim se povedati svojega mnenja in mislim, da je moje mnenje slišano. Če zaznam stisko otroka in je ne znam sam rešiti, se lahko obrnem po pomoč k svetovalni službi. Čutim, da sem v okviru pravil avtonomen pri svojem delu. Skrbim za to, da učenci jedo kulturno. Menim, da bi morali zmanjšati splošni hrup na šoli.

Na področju organizacije in vodenja smo preverili naslednje trditve: Medsebojno obveščanje večinoma poteka gladko. Zdi se mi smiselno, da se delovne skupine med seboj sistematično povezujejo. Nove naloge bi morali sprejeti šele, ko opustimo stare. Vedno si prizadevam, da se, kolikor se le da, držim rokov.

Na področju profesionalnega razvoja nas je zanimalo, kako strokovni delavci ocenjujejo naslednje trditve: Sem e-kompetenten in moje znanje mi omogoča uporabo sodobne učne tehnologije. Poznam in pogosto uporabljam e-gradiva s svojega področja in to znanje prenašam tudi na učence. Omogočeno mi je strokovno izobraževanje, za katero imam dovolj časa. Znanja, ki jih pridobim na pedagoških konferencah in drugih izobraževanjih na šoli, mi pomagajo pri delu.

Na osnovi pridobljenih podatkov smo kot prednostne naloge na ravni šole prepoznali naslednje: izboljšati je treba vertikalno in horizontalno povezovanje, podpreti učenje učenja kot kurikularni cilj ter skrbeti za večjo strpnost, spoštljivost in boljše odnose med učenci, kar je pomemben del naših stališč oziroma vrednot. Anketo o kakovosti smo pripravili v sodelovanju z vsemi strokovnimi delavci in jo izvedli marca 2016. O strinjanju s trditvami so se sodelavci izrekli s pomočjo štiristopenjske lestvice.

## PREGLED PRAKSE V DRUGIH VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ZAVODIH

Primer razvojnega načrtovanja v enoti vrtca (Zorman idr. 2006, 146–151) pri **Osnovni šoli Janka Glazerja, Ruše**:

Razvojno načrtovanje jim predstavlja orodje za uvajanje sprememb in s tem pogoje za bolj kakovosten razvoj vrtca in šole. Pri oblikovanju razvojnega načrta so sodelovali strokovne delavke in starši. Izhodišče zanj so bili zakonski predpisi, spoznanja sodobnih edukacijskih ved, kadrovske, prostorske in finančne zmožnosti vrtca, analiza stanja ter vizija vrtca.

V prvem koraku je ravnatelj na pedagoški konferenci predstavil namen in cilje razvojnega načrtovanja. Predhodnih izkušenj z njim niso imeli. Postavili so si temeljno vprašanje, in sicer kako bodo s pomočjo razvojnega načrtovanja zagotavljali kakovost.

Analizirali so stanje na področju kurikula, sodelovanja s starši, komunikacijo na različnih ravneh, razmere za delo ter sodelovanje z okoljem. Metode in instrumentarij, ki so jih pri tem uporabili: Odločili so se za analizo SWOT. Ugotovitve in analiza stanja: Prednosti in dobra področja: sodelovanje s starši, sodelovanje z okoljem, delo v paru, uresničevanje kurikularnih ciljev in načel. Slabosti in slaba področja: komunikacija in sodelovanje med zaposlenimi ter organizacija dela.

V drugem koraku je pomočnica ravnatelja na pedagoški konferenci predstavila analizo vprašalnikov. Na temelju obeh analiz so strokovni delavci navedli prednostne naloge razvojnega načrta; v manjših skupinah so jih nato oblikovali v specifične cilje in pripravili akcijski načrt. Priprava akcijskega načrta je bila zelo zahtevna; vanj so bili zapisali cilje in dejavnosti ter navedli strokovne delavce, ki so jih izvajali.

V tretjem koraku so strokovne delavke v manjših skupinah razpravljale o rezultatih analize, izluščile prednostne naloge, oblikovale cilje razvojnega načrta in pripravile uresničljiv akcijski načrt.

V četrtem koraku so analizirali anketne vprašalnike za starše.

V razvojni načrt so zapisali naslednje prednostne naloge: skrb za kakovost, strokovni in profesionalni razvoj, sodelovanje s starši, ohranjanje in izboljševanje materialnih pogojev za delo ter komunikacija na različnih ravneh. Cilja pa sta bila: zagotavljati kakovostno delo in profesionalni razvoj strokovnih delavk, zagotavljati večjo kakovost pri sodelovanju s starši.

V akcijskem načrtu so opredelili cilje, dejavnosti, čas izvedbe ter nosilca. Ob koncu šolskega leta so strokovnim delavkam ponudili anketni vprašalnik, ki je obravnaval področje komunikacije. Rezultate so primerjali z rezultati prve ankete in na tej podlagi pripravili nov akcijski načrt.

Teorija ali zakonodaja se v praksi delovanja vzgojno-izobraževalnih zavodov uresničuje. Največkrat je to razvidno iz zapisov in dokumentov, kot so razvojni načrt, letni delovni načrt, načrt izboljšav, načrt spremljanja pouka, načrt profesionalnega razvoja zaposlenih, načrti različnih delovnih skupin, tudi poslovni načrt šole. Analiziral sem razvojne načrte štirih osnovnih šol: Koroški jeklarji, Franceta Prešerna Maribor, Franceta Bevka Ljubljana in Frana Albrehta Kamnik. V vseh so navedeni vizija šole in poslanstvo, identifikacija šole, izhodišča in osnove, na katerih so pripravili razvojne načrte; prioritete, prednostna področja in cilj so navedle tri šole, analizo stanja, merilo uspeha in kazalnike ter sodelovanje z deležniki omenjata dve, akcijski načrt, profesionalni razvoj, finance in investicije pa le po ena šola.

**Ravnateljica vrtca Pedenjped Novo mesto** (e-pošta 6. 6. 2017) meni, da vodstvo ves čas sodeluje in usmerja; k sodelovanju povabi tudi zunanje aktivne udeležence. Pomembno je oblikovanje delovnih skupin, timov, analiziranje, iskanje izboljšav, sodelovalnost, pripadnost in lojalnost. Omenila je, da je vse navedeno treba uvajati in spreminjati uravnoteženo, izboljševati organizacijsko kulturo, zavest o sebi, prostoru in času, v katerem bivamo. Vsi zaposleni si morajo utrditi samodisciplino.

## SKLEPI IN PRIPOROČILA

49. člen ZOFVI govori o pristojnostih ravnatelja, ki organizira, načrtuje in vodi delo šole, pripravlja razvojni program in predlog letnega delovnega načrta, odgovoren je za zagotavljanje in ugotavljanje kakovosti s samoevalvacijo in pripravo letnega poročila. V 31. členu Zakona o osnovni šoli (ZOsn) je navedeno, da mora ravnatelj pripraviti letni delovni načrt. Naloga vodstva je kakovostno vodenje procesa razvojnega načrtovanja, pripravljenega v soglasju z vsemi deležniki, ki morajo razumeti njegov namen, npr. izboljšanje kakovosti učenja in poučevanja. Smiselno je začeti proces oblikovanja poslanstva in vizije šole. Pri navedeni spremembi pomembno pomagata dialog in sodelovalna kultura. Evalvacija stanja, opredelitve ciljev in prednostne naloge so dobra osnova za oblikovanje akcijskega načrta za uvajanje sprememb, pri tem pa je zelo pomembna samoevalvacija.

Poseben izziv predstavljajo ravnateljeva vizija, imenovanje delovnih skupin, dobro načrtovane ankete, pregledna komunikacija z vsemi deležniki. Le tako bodo rezultati odraz stanja in upravičenih pričakovanj vseh. Izziv je različno razumevanje šolskih obveznosti, formalna in psihološka pogodba s šolo; vedeti je treba, kdo so »vlečni« konji in koliko jih obremeniti oziroma kako čim bolj razpršiti obveznosti. V mojem primeru je bilo imenovanje delovne skupine za pripravo vizije šole leta 2005 majhen, a pomemben korak predvsem zaradi začetnega vključevanja več sodelavcev in povabila staršem in učencem k sodelovanju. Proces evalvacije in samoevalvacije sta bila še v »povojih«, distribucija vodenja je bila le nakazana, v praksi je še ni bilo zaznati, razvojnega načrta kot dokumenta nismo imeli. Posebej je bilo spodbudno, da so bila stališča do vrednot in poslanstva tako pri starših kot pri strokovnih delavcih skoraj popolnoma enaka.

Začetno »nezaupanje« smo počasi spreminjali v »zaupanje«. »Opazovalci« in »skeptiki« so čakali, kaj se bo zgodilo. Odziv javnosti se je počasi, a pomembno spreminjal. Učenci niso več uničevali šolske lastnine, rezultati so se začeli izboljševati, uspehi povečevati, povečal se je delež sodelavcev, ki so radi prihajali v šolo, mnenja/stališča pa smo vsako leto preverjali z anketo, ki jo je pripravila delovna skupina za vzgojni načrt, potem pa obdelala in predstavila rezultate.

Razumeti in sprejeti je bilo treba, da vse spremembe zahtevajo veliko časa in potrpljenja. Zelo pomembno se mi je zdelo tudi dobro sodelovanje s starši. Prizadeval sem si za uspešno usklajevanje dela med šolo in starši ter svetom staršev, njihova mnenja sem posredoval pedagoškemu delavcu. Skupaj smo poskušali upoštevati predloge in pobude ter reševati težave, starše smo povabili k skupnemu reševanju nekaterih organizacijskih in drugih vprašanj, k skupnim akcijam, tudi dobrodelnim. Starše razumem kot partnerje šole, saj smo vsi odgovorni za napredek njihovih otrok. Svet osnovne šole sem natančno seznanjal z opravljenim delom, hkrati pa sem pričakoval skupno odgovornost za napredek Osnovne šole Frana Albrehta.

Leta 2014 smo se prijavili za zunanjo evalvacijo. Povratno informacijo smo sprejeli kot priporočila za izboljšanje kakovosti in spodbudo za delo v prihodnje. Med drugim sta zunanja evalvatorja zapisala, da so sogovorniki spoznali, da jim je proces samoevalvacije pomagal pri izboljšanju medsebojne komunikacije, da so strokovno bolj napredovali, kot bi sicer, in da lahko skupaj dosežejo še veliko. Opazila sta, da smo v kolektivu zaznali spremembe tako pri sebi kot pri sodelavcih in da se zavedamo, da s procesom samoevalvacije gradimo boljše medsebojne odnose. Vse to je vplivalo na izboljšanje klime v kolektivu.

Zunanja evalvatorja sta priporočala, naj ugotovitve samoevalvacije zapišemo in jih primerno formuliramo, predstavimo vsem deležnikom in tudi širši javnosti. Predlagala sta, da okrepimo sodelovanje aktivov pri načrtovanju in analiziranju rezultatov samoevalvacijskih dejavnosti ter da članstvo tima za samoevalvacijo postopno razširimo s sodelavci, ki bodo prinesli sveže poglede zbornice. Menila sta še, da se strokovni delavci trudijo in velik poudarek namenjajo negovanju vrednot, kot so spoštljivost, varnost in prijaznost, daje skrb za dobro počutje učencev, zaposlenih in staršev opaziti

na vsakem koraku, da so strokovni delavci prijazni, ustrežljivi, da je komunikacija med njimi in ravnateljem pristna in strokovna, da je tim za samoevalvacijo delo v projektu zastavil zelo ambiciozno.

Vse, ki se boste odločili za uveljavitev »modela« razvojnega načrtovanja, velja opozoriti, da noben model ni čarobna paličica, ki bi kar čez noč odpravila vse težave, negotovosti in tveganja. Priporočam veliko potrpežljivosti, vsak korak naj bo skrbno pretehtan, ne hitimo naprej, dokler nismo prepričani, da smo končali prejšnjo etapo. Vsaka neučakanost in prehitevanje se utegneta hudo maščevati. Zlasti prvi koraki naj bodo skrbno pretehtani, saj brez ustrezne priprave ni mogoče pričakovati dobrih rezultatov. Šola opravi odločilen korak k razvojnemu načrtovanju, ko se strokovni delavci odločijo, da bodo s pomočjo objektivnih kazalcev pregledali svoje delo in tako dobili jasno sliko o tem, kje se šola nahaja in kaj je treba razvijati. S strahovi in dvomi mora opraviti vsak sam. Najlažje pridemo do tega, če vsakomur damo priložnost za vrednotenje dela šole kot celote in njegovega lastnega dela. Značilnost razvojnega načrtovanja (Hargreaves in Hopkins 2001, 147) je, da ne gre za preprost niz praks, tehnik in receptov, ki bi jih šole prepisovale druga od druge. Vsaka šola mora najti svoj lastni, enkratni pristop k razvojnemu načrtovanju. Če hočemo, da bo prišlo do resničnega napredka v prizadevanjih za večjo učinkovitost in za to, da bi šola zagotovila večje zadovoljstvo tako učencem kot učiteljem, je to bistveno.



## LITERATURA

- Brejc, M., A. Koren in M. Zavašnik Arčnik. 2011. *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti: teorija in praksa uvajanje samoevalvacije v šole in vrtce*. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Brejc, M., in M. Zavašnik Arčnik, ur. 2010. *Usposabljanje za samoevalvacijo 2009–2011: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (šol in vrtcev): 4*. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Hargreaves, D. H., D. Hopkins in M. Leask. 2001. *Šola zmore več: management in praksa razvojnega načrtovanja*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Mali, D., A. Vrabič, M. Pevec, M. Papež, K. S. Ermen in S. Pevec Grm. 2007. *Priporočila šolam za izvajanje samoevalvacije: ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v poklicnem in strokovnem izobraževanju*. Ljubljana: Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje.
- Plahutnik, T., in M. Šimenc. 2015. »Kako vzpostavljamo sodelovalno kulturo na šoli.« *Didakta* 25 (180 i.e. 182): 58–63.
- Polak, A. 2009. *Timsko delo v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Modrijan.
- Vanhoof, J. 2011. »Načela kakovostnega procesa samoevalvacije v šoli.« Šola za ravnatelje, Kranj.
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, 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).
- Zakon o osnovni šoli (Uradni list RS, št. 81/06 – uradno prečiščeno besedilo, 102/07, 107/10, 87/11, 40/12 – ZUJF, 63/13 in 46/16 – ZOFVI-L).
- Zorman, M. 2006. *Udejanjanje načel vseživljenjskega učenja v vrtcu, osnovni in srednji šoli s pomočjo razvojnega načrtovanja: gradivo za razvojno načrtovanje: program Phare 2003 – vseživljenjsko učenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.



# **RAZVOJNO NAČRTOVANJE IN SPREMLJANJE DOSEGANJA CILJEV NA OŠ SAVSKO NASELJE**

**Verica Šenica Pavletič**

Osnovna šola Savsko naselje Ljubljana

## UVOD

Generacije otrok, ki s šestimi leti vstopijo na pot sistematičnega izobraževanja, so nam v osnovni šoli zaupane za naslednjih devet let, da jih popeljemo po poti vzgoje in izobraževanja in jih v temeljih pripravimo na nadaljnje izobraževanje. Vsak dan sledimo novostim in revolucionarnim odkritjem na področju znanosti in tehnike. Razvoj je bistveno hitrejši, kakor je bil še pred nekaj leti. Ko nova odkritja in spoznanja pridejo v učbenike, so že preživela, podatki pa večinoma zastareli. Hkrati se zavedamo, da je vse faktografsko znanje, ki ga posredujemo v šolah, učencem na doseg roke preko pametnih telefonov, tablic in drugih pripomočkov IKT. Šola bo morala sistem izobraževanja zapeljati po drugačni poti, saj se že kažejo drugačne potrebe po znanju. Učence je treba usmerjati k ustvarjalnosti, inovativnosti, k temu, da znajo razmišljati, se pogovarjati in poslušati drug drugega, da delujejo v skupini. To so dejavnosti, ki jih ne morejo pridobiti preko svetovnega spleta, in tu nastopi nova vloga vodstva šole in strokovnega delavca, ki mora sestopiti iz varnega udobja predpisanega učbenika in najprej pri sebi aktivirati pripravljenost na spremembe, ustvarjalnost, inovativnost, odprtost itd., da lahko vse to potem posreduje učencem. Tudi ravnatelj mora prevzeti novo vlogo, in sicer spodbujati strokovne delavce na njihovi strokovni poti in jim zagotoviti vse, kar potrebujejo.

Ugotoviti, kakšno je stanje v družbi in hkrati v šolstvu, je bilo ključni izziv pri oblikovanju vizije in poslanstva naše šole, na osnovi česar smo pripravili razvojni načrt za petletno obdobje. Seveda smo se v kolektivu najprej spraševali, ali naš razmislek o stanju v družbi sodi v razvojni načrt šole in kako bomo ugotovitve strnili v določene cilje, ki bodo imeli jasno razvojno naravnost in bodo merljivi, saj nam bo to pomagalo pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti in razvojne naravnosti zavoda.

Zavedali smo se, da je najboljša popotnica za uspeh dobro načrtovanje dela. »Načrtovanje (namen in načrt) se nanaša na vzpostavitev jasnih in merljivih ciljev in vključuje politiko, postopke, naloge in človeške vire.« (Pevc 2014, 21) Ko smo si na izbranih področjih zastavili jasne cilje, je sledil razmislek, kako bomo začeli in kako jih bomo dosegli, kako bomo merili, ali in koliko cilje dosegamo, kdo bodo nosilci dejavnosti in kje bomo našli vire za uresničitev ciljev, ki smo si jih zadali. Pri zastavljanju ciljev nismo imeli težav, veliko časa pa smo porabili pri določanju kazalnikov za ugotavljanje, ali jih dosegamo. Najbolj zahtevno je bilo oblikovanje anketnih vprašalnikov za učence, starše in strokovne delavce šole, saj smo morali v njih postaviti konkretne vrednosti kot norme. Precej enostavneje je bilo določiti kazalnike, ki so bili namenjeni samo numerični ali statistični obdelavi za ugotavljanje doseganja ciljev.

Razmislek o razvojnem načrtovanju me je spodbudil, da sem si ogledala petnajst različnih razvojnih načrtov osnovnih šol, dostopnih na spletu, in se s tremi ravnateljmi pogovorila o izzivih, s katerimi so se pri razvojnem načrtovanju srečali na svojih osnovnih šolah. Hitro sem lahko ugotovila, da smo na začetku vsi naleteli na enaka vprašanja o tem, kakšne vrste dokument je razvojni načrt, kako zastaviti dober razvojni načrt in kako strokovne delavce spodbuditi, da se bodo dejavno vključili v njegovo pripravo, in predvsem, kaj je tista prednostna naloga šole, ki bi jo radi razvijali. Prav pri zadnjem vprašanju so se pokazale razlike med nami. Zato ni enotnega recepta, po kateri razvojni poti bomo peljali šolo, so le smernice za razmislek.

## RAZVOJNO NAČRTOVANJE IN SPREMLJANJE DOSEGANJA CILJEV V TEORIJI

V zadnjih letih je bilo napisanih kar nekaj strokovnih del in člankov s področja načrtovanja in spremljanja dela v šolah. V glavnem so o tej temi pisali avtorji, ki sami izhajajo iz vrst strokovnih delavcev in so vizionarsko usmerjeni v prihodnost z jasno izraženim vedenjem o tem, kakšne so zahteve časa, v katerem živimo, in prihodnosti, v katero gremo.

Leta 2001 smo v Sloveniji dobili prevod angleškega razmisleka in vodnika po poti razvoja v šolah z naslovom *Šola zmore več*. V Angliji so se že leta 1990 zavedali potreb po vrednostnih preskokih v šolstvu, zato je tamkajšnje Ministrstvo za izobraževanje in znanost šolskim upravam razposlalo knjižico *Planning for School Development*, da so jo razdelile šolam. Projektni tim je pripravil dva dopisa z nasveti uslužbencem šolskih uprav. Nekatere šolske uprave so pripravile smernice za razvojno načrtovanje v šolah, v številnih med njimi pa so razvili lastne prijeme (Hargreaves in Hopkins 2001). Knjiga predstavlja okvirni vodnik za vsakogar, ki razmišlja o razvojnem načrtovanju. Ne smemo pa pozabiti, da je v Angliji šolstvo drugače strukturirano in da se stvari, ki so se pri njih pokazale kot uporabne in učinkovite, pri nas ne morejo prijeto, ker imamo drugačno delovno okolje. Niti znotraj slovenskega šolskega polja ne moremo istih modelov prenesti na vse šole.

Nekaj let kasneje smo se tudi v Sloveniji lotili razvojnega načrtovanja v vzgojno-izobraževalnih zavodih. V obdobju od leta 2008 do 2014 so združili moči na Ministrstvu za izobraževanje, znanost in šport in v Šoli za ravnatelje, ko so s sredstvi Evropskih socialnih skladov sofinancirali več projektov, namenjenih ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti vzgojno-izobraževalnega sistema ter razvijanju sistema kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (Brejc 2013, 6). Leta 2011 je izšla knjiga *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. Teorija in praksa uvajanja samoevalvacije v šole in vrtce* (Brejc, Koren in Zavašnik Arčnik 2011). V njej je tim strokovnjakov, teoretikov in praktikov, povzel razmišljanja in prakso iz naših šol in tako smo Slovenci dobili lasten vodnik po poti načrtovanja in samoevalvacije v našem šolskem prostoru.

Na področju razvojnega načrtovanja v šolah se v Sloveniji pojavljajo različne prakse; zapisi o njih so objavljeni v strokovni literaturi. Kar nekaj člankov o tej temi je izšlo v reviji *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*. Izpostavila bi članek pod naslovom »Dnevi dejavnosti: načrtovanje in evalvacija v osnovni šoli in v osnovni šoli s prilagojenim programom«, v katerem skupina avtorjev prepleta zapis o svoji praksi od načrtovanja do evalvacije in svojih izkušnjah pri raziskavi. Članek nam lahko pomaga pri primerjavi dobre prakse v nekaterih vzgojno-izobraževalnih zavodih z razmerami v našem (Manfredo idr. 2016, 83–94).

Ko na šoli sprejmejo razvojni načrt, ga je treba dopolniti z vrsto akcijskih načrtov za vsak cilj posebej. Akcijski načrt je delovni dokument, ki opisuje in povzema, kaj je treba narediti za udejanjanje in evalvacijo določenih ciljev iz razvojnega načrta. Za vizionarskim ravnateljem seveda vedno stoji ustvarjalen tim, ki udejanjanje zastavljenih ciljev. Toda ravnatelj poleg obilice tekočega dela ne more biti dejavno vpet v celotno izvajanje vseh sprememb, zato na šoli oblikujejo razvojni tim, in ta z vodjem po načelu distribuiranega vodenja tima skrbi za delo na organizacijski, izvedbeni in evalvacijski ravni. Distribuirano vodenje je oblika kolektivnega delovanja, ki povezuje dejavnost številnih posameznikov na šoli, ti pa z delom spodbujajo in vodijo druge strokovne delavce. O vodenju šol je razmišljal Andrej Koren v delu *Ravnateljstvo*, v katerem nam je predstavil niz načel za vodenje kolektivov. Od nas pa je odvisno, kateri tip vodenja nam je najbližji in ga bomo izbrali (Koren 2007, 40).

Po končanem razvojnem načrtovanju akcijskemu načrtu sledi še evalvacija našega dela. S samoevalvacijo v šolstvu, s katero ugotavljamo, kako sledimo načrtovanim ciljem, se je v svoji doktorski disertaciji z naslovom *Kultura samoevalvacije kot dejavnik razvojnih procesov pri dvigu in ohranjanju kakovosti dela v srednjih poklicnih in strokovnih šolah* ukvarjala Marija Pevec (2014). Čeprav se je posvetila predvsem srednjim poklicnim in strokovnim šolam, lahko v njeni študiji najdemo veliko smernic za načrtova-

nje dela in samoevalvacijo v vseh vzgojno-izobraževalnih zavodih. Še posebej bi omenila teoretični del disertacije, v katerem je avtorica pregledala in ovrednotila evropske smernice in aktualne avtorje, ki so raziskovali področje ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v šolstvu.

Vloga ravnatelja pri uvajanju sprememb na šoli je zelo velika. Svoj kolektiv mora izjemno dobro poznati, da strokovne delavce pripravi na spremembe in da jih ti nato sprejmejo in prenašajo na učence. V strokovnem članku »Vodenje za učenje kot dejavnik razvoja osnovne šole« v reviji *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* je Marija Pevec (2013, 63–74) v okviru empiričnega dela raziskave prikazala stališča strokovnih delavcev do vodenja za učenje na izbrani šoli. Njena raziskava je potrdila pomen ravnateljevega vpliva na proces učenja na štirih ravneh: na ravni strokovnih delavcev, učencev, staršev in šole kot učee se skupnosti.

## PRAKSA NA OSNOVNI ŠOLI SAVSKO NASELJE

Z razvojnim načrtovanjem za dobo petih let smo se na Osnovni šoli Savsko naselje prvič soočili leta 2010. Najprej smo se lotili analize stanja, med katero smo ugotavljali močna in šibka področja. Da bi bil šolski razvojni načrt realen in aktualen dokument, smo se oprli na rezultate anketnih vprašalnikov, ki so jih izpolnjevali strokovni delavci, starši in učenci. Izbrali smo razvojne prednostne naloge in jih nato spremenili v specifične cilje, ki so izražali vizijo in poslanstvo šole. Nato smo pripravili razvojni načrt s prednostnimi cilji, nadgradili pa smo ga z akcijskim načrtom, ko smo oblikovali kazalnike in določili nosilce, ki so ugotavljali, kako dosegamo posamezne cilje. Delo smo porazdelili med vodstvom šole, vodji strokovnih aktivov in posamezniki ter določili koordinatorico razvojnega načrta šole in samoevalvacije. Zastavljene cilje smo vsako leto natančneje opredelili v letnem delovnem načrtu, bodisi z namenskimi projekti in dejavnostmi ali drugimi dejavnostmi. O doseženih rezultatih in ciljih smo vsako leto poročali v poročilih o realizaciji letnega delovnega načrta in o samoevalvaciji.

V razvojnem načrtu smo spremljali štiri področja; prvo je bilo *zadovoljstvo udeležencev na šoli*; na tem področju smo si kot prvi cilj zastavili *povečati zadovoljstvo staršev glede na parametre prijaznost, odzivnost strokovnih delavcev in podajanje podatkov za doseganje boljših rezultatov učencev*. Kazalnik so bili rezultati, ki smo jih merili z anketnim vprašalnikom, ki ga je za starše sestavila koordinatorica razvojnega načrta šole. Anketni vprašalnik smo vsako leto natančno analizirali in ugotovitve upoštevali pri programu dela. Ker smo upoštevali pričakovanja staršev in uvajali spremembe (e-redovalnica, e-pošta za obvestila, posodabljanje šolske spletne strani itd.), so bili rezultati vsako leto spodbudnejši. Drugi cilj je bil *povečati udeležbo staršev na roditeljskih sestankih in predavanjih za starše*. Kazalnik pri tem cilju je bilo povečanje števila staršev na roditeljskih sestankih. Kot vir smo uporabili statistično obdelavo podatkov, povzetih iz dnevnikov oddelkov, in podatkov šolske svetovalne službe. Tretji cilj je bil *povečati zadovoljstvo strokovnih in tehničnih sodelavcev glede na naslednje parametre: spoštljiv odnos sodelavcev in vodstva, pohvala za dobro opravljeno delo, opozarjanje sodelavcev, ki ne spoštujejo dogovorjenih pravil – pravičnost*. Kazalnik so bili rezultati, ki smo jih dobili iz anketnega vprašalnika, namenjenega vsem delavcem šole. Anketni vprašalnik smo vsako leto temeljito analizirali in ugotovitve upoštevali pri programu dela. Da bi dosegli omenjeni cilj, smo vsako leto pripravili izobraževanje, katerega tema je bila komunikacija. Znanja, ki smo jih pridobili, smo potem urili na naših rednih sestankih. Rezultati so bili spodbudni, saj smo že po dveh letih ugotovili napredek pri uresničevanju zastavljenega cilja. Četrty cilj je bil *povečati število strokovnih izobraževanj*. Kazalnik je bilo število načrtovanih in realiziranih strokovnih izobraževanj, ki smo jih na koncu šolskega leta primerjali z realizacijo v posameznih letih. Ker smo pri zastavljanju našega razvojnega načrta ugotavljali, da se v kolektivu premalo strokovno izobražujemo, smo se odločili, da bomo število strokovnih izobraževanj povečali. Kmalu pa se je pokazalo, da je pomembnejši kriterij kot število izobraževanj njihova kakovost.

Tako smo poleg števila izobraževanj začeli meriti tudi število kakovostnih izobraževanj. Kot peti cilj pa smo si zadali *povečati število napredovanj strokovnih delavcev*. Žal smo se pri uresničevanju tega cilja zaradi varčevalnih ukrepov, ki so napredovanja zamrzili, ustavili že leta 2012.

Drugo področje razvojnega načrta so bile materialne razmere. Tudi tukaj smo si zastavili pet ciljev. Prvi je bil *povečati opremljenost z IKT*. Kazalnik je bil vsakoletna nabava opreme IKT. Načrtovali smo, da bomo prvo leto vsaj 50 odstotkov učilnic opremili z ustrezno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, naslednje leto vsaj 60, nato 70 in po štirih letih vsaj 80 odstotkov učilnic. V petih letih smo vse učilnice opremili s sodobno tehnologijo, prenovili računalniško učilnico in posodobili spletno povezavo. Drugi cilj je bil *povečati prihodek iz naslova donacij*. Žal nas je tudi tu začela ovirati gospodarska kriza in zastavljenega cilja letno nismo mogli uresničiti tako, kot smo si na začetku razvojnega načrtovanja zastavili. Tretji cilj je bil vrnitev prizidka šoli zaradi povečanega števila vpisanih otrok in po treh letih smo ga uresničili. Četrty cilj je bila *prenova toplotne postaje in šolskega bazena*. Ker je bila toplotna postaja že v zelo slabem stanju, se nam je to zdelo zelo pomembno, saj bi lahko pozimi ostali brez ustreznega ogrevanja šolskih prostorov. Decembra 2012 smo cilj uresničili in nadaljnje spremljanje ni bilo več potrebno. Peti cilj je bila *sodobna prenova učilnic*. Delno je bil povezan s prvim – povečati opremljenost z IKT –, delno pa se je nanašal na drugo *opremo* v razredih in na učne pripomočke, ki smo jih preverjali in primerjali vsako leto posebej v letnem poročilu. Kazalnik je bilo številčno stanje v začetku načrtovanja in povečevanje v petletnem obdobju. Tako smo prvo leto s sodobnimi mikroskopi in drugo laboratorijsko opremo opremili kabinet za naravoslovje. Naslednje leto smo dali poudarek matematiki in fiziki, saj smo nabavili kalkulatorje, tehtnice in drug potreben material za pouk, leto zatem pa pripomočke za razredni pouk. V roku treh let bodo prišla na vrsto vsa predmetna področja. Nabava je potekala po načrtu (s posameznimi izjemami zaradi nujnih potreb).

Tretje področje je bil razvoj zaposlenih. Tu smo si zastavili dva cilja, in sicer *povečati udeležbo strokovnih delavcev v aktivnih oblikah predstavljanja rezultatov na različnih strokovnih srečanjih doma in v tujini ali v strokovni literaturi ter povečati delež zaposlenih, vključenih v mednarodne projekte*. Pri obeh ciljeh je bil kazalnik število dejavnosti strokovnih delavcev. Pri prvem smo hoteli doseči, da bi število dejavnosti vsako leto povečali za 3 odstotke, in sicer glede na število vseh strokovnih delavcev, ki bi se aktivno udeleževali različnih oblik predstavitev rezultatov na strokovnih srečanjih doma in v tujini ali bi se s svojim delom predstavljali v strokovni literaturi. Kmalu smo ugotovili, da smo si cilj zastavili preveč ambiciozno, ker so se za predstavitev vedno odločali isti delavci. Pri drugem cilju smo nameravali vsako leto za 10 odstotkov povečevati število delavcev – glede na število delavcev v kolektivu –, ki bi se vključili v mednarodne projekte. Žal smo tudi tu kmalu ugotovili, da je cilj preveč ambiciozen in da smo po dveh letih obstali pri isti številki.

Četrto področje je bilo vzgojno-izobraževalno. Tu smo si zastavili šest ciljev. Prvi je bil *izboljšati uspeh učencev pri vseh predmetih, ki jih preverjajo na NPZ*. Kazalnik so bili vsakoletni rezultati z NPZ, ki smo jih statistično obdelali. Načrtovali smo, da bi se v prvem letu pri vseh predmetih, ki jih preverjajo na NPZ, približali slovenskemu povprečju, v drugem smo ga nameravali doseči, tretje leto pa preseči. Zastavljenim ciljem smo lepo sledili. Vedno smo imeli zelo visoke rezultate pri angleščini, pri matematiki in slovenščini pa nižje. S temeljito analizo smo ugotavljali, da so povprečni rezultati še najbolj odvisni od številčnosti generacije in potenciala, ki ga imajo učenci. Drugi cilj je bil *povečati udeležbo učencev v projektih, ki poudarjajo inovativnost in so usmerjeni v trajnostni razvoj šole*. Kazalnik je bilo število izvedenih projektov in seveda število učencev, ki so se vanje dejavno vključili. Tretji cilj je bil *povečati zadovoljstvo učencev pri parametrih spoštovanje in upoštevanje njihovega mnenja pri učitelju*. Kazalnik so bili rezultati, do katerih smo prišli s pomočjo anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnjevali učenci. Anketni vprašalnik smo vsako leto temeljito analizirali in glede na ugotovitve uvedli izboljšave. Zaradi upadanja števila otrok v šoli smo si zastavili četrty cilj, in sicer *povečati število vpisanih učencev*. Kazalnik je bil število novo vpisanih učencev vsako leto februarja. Peti cilj je bil *povečati realizacijo dodatnega in dopolnilnega pouka in interesnih dejavnosti*. Kazalnik je bil realizacija ur ob koncu šolskega leta, ki smo jih zabeležili v poročilu o LDN. Šesti cilj je bil *zmanjšati odsotnost od pouka*. Kazalnik je bil število ur odsotnosti ob koncu šolskega leta, ki smo ga navedli v poročilu o LDN in ga primerjali s preteklimi obdobji.

Po petih letih smo na pedagoški konferenci temeljito analizirali pretekli razvojni načrt šole in oblikovali novega za naslednje petletno obdobje (od 2016 do 2021). Obdržali smo zapis o viziji in poslanstvu šole in vsa štiri področja, na katerih bomo spremljali razvoj. Nekaj ciljev znotraj posameznih področij, ki so se nam zdeli aktualni tudi za prihodnje petletno obdobje, smo zadržali, nekatere pa zastavili povsem na novo. Bolj natančno pa smo v okviru razvojnega načrta dorekli, kdo je pri posameznih ciljeh zadolžen za spremljanje doseženega in poročanje. Znova smo največ časa porabili pri oblikovanju kazalnikov za ugotavljanje, kako in koliko zastavljene cilje dosegamo. Obdržali smo nekaj numeričnih kazalnikov, opisni pa so nam predstavljali pravi izziv. Strokovni delavci so pri pripravi novega razvojnega načrta šole aktivneje sodelovali in so se vanj bolj vključili, saj so prevzeli obveznosti pri spremljanju in evalviranju.

Če smo imeli občutek, da smo s prvim razvojnim načrtom skušali zadostiti zahtevam države in smo se šele proti koncu zavedeli njegovega pomena, pa nam sedanjí razvojni načrt predstavlja živ dokument, katerega oblikovanja smo se lotili s trdno vizijo o razvoju šole za naslednje petletno obdobje. Tako torej ne govorimo več samo o dokumentu z naslovom Razvojni načrt šole, ampak že o razvojnem načrtovanju šole, v katero smo vpeti vsi delavci.

## RAZVOJNI NAČRTI V IZBRANIH VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ZAVODIH

Pri pregledu petnajstih različnih razvojnih načrtov osnovnih šol, ki so dostopni na spletu, sem ugotovila, da so prav v vseh analizirali stanje v zavodu, oblikovali vizijo in poslanstvo šole in iz njiu izpeljali cilje razvojnega načrta. Razvojni načrti šol se zelo razlikujejo po dolžini, saj je razpon od pet do sedemnajst strani. Razlike med dokumenti so tudi v dolžini opisanih priprav na oblikovanje razvojnega načrta, v številu zastavljenih ciljev in njihovi razdelitvi na kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne (v treh primerih). V desetih primerih so šole razvojni načrt zastavile opisno, tako da so navedle le cilje, ne pa kazalnikov za ugotavljanje, ali jih dosegajo, v petih primerih so bili zastavljeni cilji navedeni skupaj s kazalniki, in to v obliki tabele. Kazalniki so bili numerični ali pa so ob njih zgolj navedli, da bodo stanje ugotavljali z anketnim vprašalnikom. Običajno gre za opisne kazalnike, ki jih nato lahko primerjamo z rezultati preteklih let. Glede vrste zastavljenih ciljev med razvojnimi načrti posameznih šol ni bilo večjih razlik. Na vseh so si zastavili cilje na področju vzgojno-izobraževalnega dela, sodelovanja s starši in okoljem, razvoja kadrov, financ in investicij. Manjša razlika med posameznimi razvojnimi načrti šol je le pri številu ciljev, ki so si jih zadali. Kot se je pokazalo v dveh primerih, so obsežni in opisni razvojni načrti zelo nepregledni in nesistematični. Precej boljši so razvojni načrti s tabelarno zasnovo, v katero je že vključen tudi akcijski načrt (v petih primerih).

Na spletu je dostopnih kar precej razvojnih načrtov vrtcev, osnovnih in srednjih šol. Tako lahko hitro dobimo zamisel za oblikovanje razvojnega načrta, ki bo najbolj zadostil potrebam našega zavoda.

Ker so me zanimali tudi ključni izzivi, s katerimi so se srečevali ravnateljji pri oblikovanju dokumenta, sem se pogovorila s tremi ravnateljicami osnovnih šol. Ena je ravnateljica šole – poleg nje je še vrtec – v manjši občini blizu Ljubljane, druga je ravnateljica manjše šole iz Primorske, tretja pa je ravnateljica velike šole iz Prekmurja. Ugotovile smo, da se šole, ne glede na to, da za vse velja isti kurikulum, med seboj zelo razlikujejo, predvsem zaradi različne vpetosti v okolje. Na vseh treh so se na začetku ukvarjali z vprašanjem, kakšne vrste dokument je razvojni načrt in kako strokovne delavce pripraviti, da se bodo v oblikovanje dokumenta dejavno vključili. Še posebej so imeli težave na šoli, na kateri je vpis velik, zato so strokovni delavci zadovoljni z obstoječim stanjem in ne čutijo potrebe po kakršnih koli spremembah. Na dveh šolah, na katerih so se takoj lotili oblikovanja dokumenta, pa so se spraševali, ali jim bo uspelo jasno opredeliti močne strani in slabosti ter določiti prednostne naloge in postaviti temelje za razvojni načrt. Kako izbrati pravo mero, da dokument ne bo preobsežen ali

preskromen? Na začetku se večina strokovnih delavcev ni zavedala, da je razumevanje procesa razvojnega načrtovanja ključnega pomena za uspeh, zato je razvojni načrt na vseh treh šolah ostal v predalu kot eden od mnogih dokumentov, ki jih šola mora imeti.

Ker pa je bilo treba razvojni načrt evalvirati, so kmalu ugotovili, katere so njegove prednosti; ob tem so izpostavili, da so dosežki šole postali opaznejši, da je bilo o šolskem delu lažje poročati, ravnatelj je odgovornost za razvoj šole lahko porazdelil tudi na svet šole, strokovne aktivne, posameznike in starše, pozornost so začeli posvečati temeljnim prednostnim nalogam, predvsem tistim, ki so pogojevale še druge.

## SKLEPI IN PREDLOGI STROKOVNIH REŠITEV

Potrebo po razvojnem načrtovanju nam narekuje že sam čas, v katerem živimo, pa tudi hitrost sprememb, do katerih prihaja vsak dan, in vedno novi izzivi, s katerimi se deležniki v vzgoji in izobraževanju soočamo. Če so razvojni cilji šole jasni in odgovornost porazdeljena, je delo mogoče opraviti lažje, bolj kakovostno in hitreje.

Razvojno načrtovanje šole z jasnimi in merljivimi cilji je proces, ki ga je moč razbrati v dokumentu z naslovom *Razvojni načrt šole*.

Za šolo, ki bi rada povečala kakovost dela, je razvojni načrt izziv, za šolo, ki je samozadostna, pa predstavlja le še enega od dokumentov, ki ga je treba imeti.

Recepta, po katerem bi enotno oblikovali razvojne načrte oziroma po katerem bi razvojno načrtovali delo v šolah, ni. V teoriji sicer obstajajo smernice za njihovo pripravo, vendar mora vsaka šola najti svoj izvorni pristop.

Za razvojno načrtovanje so značilni štiri glavni procesi:

1. Pregled stanja, ko šola preveri, kje so njena močna in kje šibka področja.
2. Izbira razvojnih prednostnih nalog; te je treba preoblikovati v specifične cilje, ki so v skladu z vizijo šole.
3. Udejanjanje načrtovanih prednostnih nalog in ciljev.
4. Evalvacija, med katero s kazalniki preverimo, ali je bilo udejanjanje načrtovanega uspešno.

Ali je šola na dobri in pravi razvojni poti, vsako leto ugotavljamo s samoevalvacijo. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI, 48. in 49. člen) namreč opredeljuje, da je ravnatelj šole odgovoren za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo, o čemer vsako leto poroča svetu šole. Ravnatelja zakon tako zavezuje, da skupaj s strokovnimi delavci načrtno razvija program šole, spremlja dosežene cilje, se do njih kritično opredeli in poroča o ugotovitvah. Za sklep pa bi, glede na lastne izkušnje in ugotovitve, do katerih sem prišla pri pregledu razvojnih načrtov drugih šol, poudarila velik pomen natančnega oblikovanja merljivih kazalnikov, s pomočjo katerih lahko po določenem obdobju preverimo, ali smo zastavljene cilje dosegli ali ne.



## LITERATURA

Brejč, M. 2013. *Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (KVIZ): zunanje evalvacije: priročnik za zunanje evalvatorje in evalvirane zavode*. Kranj: Šola za ravnatelje.

<http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-50-3.pdf>

Brejč, M., A. Koren in M. Zavašnik Arčnik. 2011. *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti: teorija in praksa uvajanje samoevalvacije v šole in vrtce*. Kranj: Šola za ravnatelje.

Hargraves, H. D., in D. Hopkins. 2001. *Šola zmore več: management in praksa razvojnega načrtovanja*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Koren, A. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management; Kranj: Šola za ravnatelje.

Manfredo, V., M. Petkovič, A. Nussdorfer Bizjak in E. Meglič. 2016. »Dnevi dejavnosti: načrtovanje in evalvacija v osnovni šoli in v osnovni šoli s prilagojenim programom.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 14 (1): 83–94.

Pevec, M. 2013. »Vodenje za učenje kot dejavnik razvoja osnovne šole.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11 (1): 63–74.

Pevec, M. 2014. »Kultura samoevalvacije kot dejavnik razvojnih procesov pri dvigu in ohranjanju kakovosti dela v srednjih poklicnih in strokovnih šolah.« Doktorska disertacija, Filozofska fakulteta Univerze v Mariboru.

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, 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).



# RAZVOJNO NAČRTOVANJE V GLASBENI ŠOLI

**Martina Valant**

Glasbena šola Jesenice

## UVOD

Živimo v času, ko je vseživljenjsko učenje neizbežno, je nepogrešljiv spremljevalec dela šolnikov, tako ravnateljev in strokovnih kot drugih delavcev. Šola tako ne more kar »plavati s tokom«, temveč je za dobro šolo potrebno skrbno krmarjenje. Najprej je ravnatelj tisti, ki je odgovoren za »tok« šole, zato mora strastno skrbeti zanjo, biti dejaven, navdihovati druge, usklajevati, poslušati in predvsem poudarjati pomen kakovostnega učenja in poučevanja. Seveda za to, da bi bil uspešen, potrebuje ekipo, ki je odprta za predloge, ki se uči iz izkušenj drugih, je pripravljena tvegati in se tudi motiti ter se na napakah učiti, ki je odprta za načrtovanje, uresničevanje in obvladovanje sprememb. Zato je ob uvajanju sprememb treba najprej poenotiti vrednote, vzpostaviti skupne smernice in skupno načrtovanje.

V prispevku bom predstavila izziv razvojnega načrtovanja, s katerim se je naš zavod podal na pot uvajanja sprememb. Konkretni cilj je bil izboljšati naše delo. Izziv je bil, kako se lotiti naloge, in predvsem določiti konkretne cilje, ki jih je mogoče uresničiti. Ta problem bom predstavila ob naši praksi ter praksi drugih vzgojno-izobraževalnih zavodov. Pri tem sem se naslonila na teoretična izhodišča in ugotovila, da so ta dobra podlaga za pripravo in izvajanje razvojnega načrtovanja zavoda in da je dobro zastavljen management pogoj za uvajanje sprememb in razvoj šole, katerega namen je večja kakovost poučevanja in učenja in usmerjanje zavoda na pot učeče se skupnosti.

## PREGLED LITERATURE

Za vsako šolo je značilna posebna kultura, ki jo ustvarjajo ljudje s svojim razmišljanjem, vedenjem, s svojimi dejanji. Schein (v Zorman 2006) na kulturo šole gleda z vidika razmerja med močjo in načinom organizacije dela. Poimenuje jo *action in multi*. Za prvo so značilni neformalni, odprti odnosi in raziskovalni duh, v drugi pa prevladuje hierarhija, vsak opravlja svoje delo. Handy (v Zorman 2006) navaja štiri organizacijske kulture in jih poveže z grškimi božanstvi. Za kulturo Zeusa je značilna moč vodje, v Apolonovi, ki jo simbolizira tempelj, so vloge določene s pravili. Tretjo primerja z modro Ateno; v tej kulturi se posameznik na podlagi nalog znajde v različnih hierarhičnih položajih. Četrto, ki jo poimenuje Dionizij, simbolizirajo zvezde; organizacija v njej je podrejena posameznikom, odvisnost je zato zelo majhna. Ann Jones (v Zorman 2006) pa kulture na podlagi Handyjeve teorije razdeli na: monarhično (zanjo je značilna moč), birokratsko (vsak mora dosledno opravljati svojo vlogo), organsko (v ospredju je naloga, ki jo je treba opraviti), anarhično (v ospredju so osebe).

Bečaj (2000) tipe šolske kulture deli na: anomično, kulturo dobre skupnosti, kulturo tople grede in tradicionalno – storilnostno kulturo. Značilnosti anomične kulture so izgorelost, nizka morala, slab nadzor, šola si prizadeva preživeti. Najpomembnejše značilnosti kulture dobre skupnosti so spoštovanje, skrb, zaupanje, kar pomeni dobre odnose, in medsebojno podpiranje. Za kulturo tople grede so značilna velika pričakovanja, velika predanost, uživanje, skratka načelo uživaj in bodi zgodba o uspehu. Za tradicionalno – storilnostno kulturo pa so značilni delavnost, disciplina, tekmovalnost, velika pričakovanja in spoštovanje avtoritete. Kultura šole se dejansko kaže v managerski ureditvi. K managementu po Hargreavesu in Hopkinsu (2001) sodi: odrejanje vlog in odgovornosti, odločanje, posvetovanje, komunikacija znotraj in zunaj šole, razporejanje sredstev, organiziranje dejavnosti, časovni okvir in spremljanje.

Podlaga za uvajanje sprememb je nezadovoljstvo s trenutnim stanjem oziroma želja po spremembah, izboljšavah. Pri vpeljevanju sprememb nam pomaga management, ki s strukturiranim pristopom zagotavlja uvajanje sprememb. Lewinov model managementa sprememb vsebuje tri faze: fazo odmrznitve (pripravljenost na spremembo), fazo spreminjanja (izvedba spremembe), fazo zamrznitve (zagotavljanje stalnosti in stabilnosti sprememb). Ustrezen management je podlaga tudi za pripravo in izvajanje razvojnega načrta šole, se pravi načrta za njeno rast (Hargreaves in Hopkins 2001).

Spremembe vsak posameznik doživlja drugače. Devos, Vanderheyden in Van den Broeck (v Zorman 2006) doživljanje sprememb delijo na tri ravni. Prva je organizacijska in na njej je pomembna dvo-smerna komunikacija. Upoštevati je treba pretekle izkušnje, pomembni sta preglednost in posledično pravičnost procesa. Sledi raven delovne skupine, kamor sodijo medosebni odnosi, pri skupinski dinamiki je pomemben občutek varnosti. Tretja raven je individualna; posameznik mora biti zadovoljen z delom in imeti mora občutek, da nadzoruje okoliščine. Uvajanje sprememb terja skrbno načrtovanje; gre za razvojno načrtovanje, ki ni le »izdelek«, temveč proces. Izhodišče za učinkovito razvojno načrtovanje so predpisi, spoznanja sodobnih edukacijskih ved, pogoji dela (kadrovske, prostorske, finančne), opravljena analiza stanja in vizija. Načrt mora biti obvladljiv in usklajen z naštetimi izhodišči, vsebuje pa prednostne naloge, namen, operativne cilje in merila uspešnosti, poti oziroma naloge, priprave in akcijske načrte.

Prvi korak je analiza stanja, s pomočjo katere preverimo vzgojno-izobraževalno delo, komunikacijo (med strokovnimi delavci, ravnateljem in strokovnimi delavci, starši in strokovnimi delavci ...), pogoje za delo in sodelovanje z okoljem. S pomočjo analize SWOT preverimo prednosti in dobra področja, slabosti oziroma slaba področja, priložnosti za izboljšanje in nevarnosti. Za analizo stanja lahko uporabimo tudi različne vprašalnike, s pomočjo katerih preverjamo zadovoljstvo pri delu, stike z drugimi zaposlenimi, poklicni razvoj ... Tudi redni letni pogovori so nam pri analizi stanja lahko v pomoč. Sledi določitev razvojnih prednostnih nalog oziroma ciljev.

Postavljanje ciljev je formalni proces, s katerim se obvezemo k doseganju rezultatov. Poznamo metode postavljanja ciljev od zgoraj navzdol (*top-down*) in od spodaj navzgor (*bottom-up*). Descartes označuje cilj kot problem in pri njegovem reševanju upošteva načela razvidnosti (cilje je treba jasno in nedvoumno opredeliti in jih konkretno zapisati), analitičnosti (cilje razdelimo na manjše cilje oziroma delne dejavnosti, te pa razvrstimo glede na prioritete in jim postavimo časovne okvire) in natančnosti (problema se lotimo natančno, tako da zajamemo vsako podrobnost).

Pri postavljanju ciljev si lahko pomagamo z metodo S. M. A. R. T.: cilj mora biti specifično konkreten (*specific*), merljiv (*measurable*), dosegljiv (*attainable*), pomemben (*relevant*), časovno definiran (*time-related*). Pomembno je, da vemo, kaj hočemo in zakaj, in da, ko postavimo cilj, predvidimo, kaj se bo zaradi tega spremenilo. Vedeti moramo, s kom ga bomo dosegli. Cilj mora biti realno dosegljiv in merljiv, le tako bomo vedeli, ali smo ga dosegli. Predvideti je treba ovire in posledice in kakšne spremembe bo doseženi cilj prinesel. Določiti je treba tudi, kdaj ga bomo začeli uresničevati in kdaj bomo končali (Zorman 2006). Anthony Robbins<sup>1</sup> glede ciljev pravi, da ljudje precenimo to, kar bomo naredili v enem letu, in podcenimo to, kar nam lahko uspe v desetih.

Sledi udejanjanje ciljev, pri čemer si pomagamo z akcijskimi načrti, ki vsebujejo oris poti in časovni okvir, v katerem bomo cilje dosegli. Za akcijske načrte so značilni trije glavni poudarki: kaj, kako in do kdaj. Z njimi določimo manjše cilje, ki nas korak za korakom pripeljejo do zelenega cilja. Cilji morajo biti jasni in podrobni, merljivi, dosegljivi ter časovno opredeljeni. Dejavnosti, s katerimi jih bomo dosegli, načrtujemo v letnem delovnem načrtu. Sledi pregled učinka, vključno s pričakovanji. Evalviranje mora potekati sproti, cilje moramo ovrednotiti.

Ker gre pri razvoju šole za spreminjanje njene kulture, mora biti v proces vključen celoten kolektiv. Senge (v Zorman 2006) navaja, da učečo se skupnost odlikuje pet ključnih področij: osebno obvladovanje (kaj bi radi dosegli – osebna vizija), skupna vizija, miselni modeli (razmišljanje o svoji praksi, dopuščati tudi napake), učenje v timu (reševanje problemov, skupno mišljenje) in sistemsko mišljenje (razumeti medsebojno odvisnost).

Eden ključnih dejavnikov za doseganje ciljev je motivacija. Če si boš cilj želel doseči, boš motiviran. Zato je nujno, da je v razvojno načrtovanje vključen celoten kolektiv, saj se mora poistovetiti z njim. Z vsakim doseženim kratkoročnim ciljem se krepita samozavest in občutek kompetentnosti in tako postajamo bolj motivirani za nadaljnje doseganje ciljev. Leavitt (v Možina idr. 1994) opredeli motivacijo kot dražljaj, ki spodbudi potrebo, ta sproži dejavnost, sledi pa olajšanje oziroma doseženi cilj.

Cilji zaposlenih in vodilnih niso vedno usklajeni, zato je nujno iskanje skupnih interesov in potreb po spremembi. Pri tem je treba vključiti argumente za in proti. Zavedati se moramo, da se mora tudi vodja včasih prilagoditi kolegom, prepoznati mora odpor zaposlenih. Nekateri se spremembam težje prilagajajo, zato jim je treba zagotoviti podporo v obliki dodatnega izobraževanja ali drugih ugodnosti, nekateri potrebujejo le čustveno podporo.

Če hoče šola postati dobra, mora svojo kulturo spremeniti v kulturo učeče se skupnosti, za katero so, kot navaja Bečaj (v Zorman 2006), značilni odprtost, sodelovanje in notranja motivacija. Bowring-Carr (v Zorman 2006) meni, da je jedro dejavnosti učeče se skupnosti učenje in vsakdo v šoli je učenec. Schratz in Steiner-Löffler (v Zorman 2006) omenjata zunanje in notranje dejavnike, ki vplivajo na šole. Zunanji so vpliv politike, reform itd., za notranje pa je značilna svoboda posameznika. Pri praktični izvedbi so pomembna tri načela: učiti se z dejanji, partnerski model učenja in individualna odgovornost. Učeče se okolje je kolegalno in delovno.

<sup>1</sup> Vir: <http://www.vodja.net/index.php?p=295&pb=1>

## ZAPIS O PRAKSI V NAŠEM IN DRUGIH VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ZAVODIH

Kot smo ugotovili ob pregledu teoretičnih izhodišč, je za vsako šolo značilna posebna kultura. Praviloma delavci, ki se ne počutijo dobro, poiščejo službo v drugem kolektivu s kulturo, ki jim je bližja. V naši šoli so bili odnosi zelo odprti, vsak je lahko delal po svoje; prizadevni učitelji so tako delali zelo dobro, preostali pa so zgolj opravljali svoje delo. Jasnih okvirjev ni bilo, nekateri so v ospredje postavljali svoje umetniško udejstvovanje, ki se je prilagajalo poučevanju. Po Bečaju (2000) bi kulturo naše šole ocenila kot kulturo dobre skupnosti s pridihom anomične, saj ni bilo pravega nadzora. Najprej je bilo treba jasno opredeliti vloge in odgovornosti. Na začetku je bil največji izziv poenotiti vrednote in postaviti skupne vrednote šole, ki bi bile odsev njene kulture. Zdi se mi, da je to prva in tudi najzahtevnejša naloga, saj je pri tem potrebne kar nekaj managerske spretnosti. Sama sem se je lotila z delavnico pod strokovnim vodstvom, saj sem menila, da bomo skupni imenovalci lažje našli ob pomoči zunanjega svetovalca iz Šole za ravnatelje. Ob koncu smo res dosegli soglasje o skupnih vrednotah, kar je bilo podlaga za oblikovanje vizije. Seveda pa je trajalo kar nekaj časa, da smo skupne vrednote ponotranjili.

Podlaga za vsako spremembo je nezadovoljstvo s trenutnim stanjem oziroma želja po izboljšanju. Smernice v zvezi z izboljšanjem dela smo zapisali v vizijo šole, ki smo jo skupaj s kolektivom oblikovali na vodeni delavnici. Strnili smo jo v tale zapis: »Učenci v šolo prihajajo in iz nje odhajajo z 'nasmeškom' in se radi vračajo tudi po končanem šolanju. Učenci v šoli dobijo kakovostno glasbeno znanje. Najvišji cilj šole je ustanovitev simfoničnega orkestra.« In to je bila podlaga za pripravo razvojnega načrta. Menim, da je v viziji zapisano vse potrebno – se pravi omenjeno je dobro počutje in kakovostno izobraževanje – in da je to dvoje podlaga za nenehno izboljševanje šole.

Preden smo določili konkretne, izvedljive in merljive cilje za izboljšanje dela, smo se lotili analize stanja; z njo smo preverjali okolje, pogoje za delo in človeške vire ter vzgojno-izobraževalno delo. Pri tem nismo imeli večjih težav, na skupni imenovalci smo postavili trenutno stanje, pri čemer so nam bila v pomoč poročila, ki so se nanašala na finančne podatke in podatke občine.

Pri analizi okolja smo ugotovili, da je sodelovanje z ustanoviteljem dobro, saj zagotavlja sredstva za našo dejavnost, zaveda se prostorske stiske in pripravlja pogoje za selitev šole. Občini sofinancerki finančno podpirata šolo, vendar z manjšimi sredstvi, kot so predpisana v pogodbi o financiranju po razdelitvi občine Jesenice na tri občine. Sta pa obe občini financerki poskrbeli za izvajanje dejavnosti v osnovnih šolah. Sodelovanje z osnovnimi šolami je dobro. Šole na dislociranih oddelkih nam svoje prostore ponujajo v souporabo. Osnovne šole nam enkrat letno odprejo svoja vrata in omogočijo predstavitev naše dejavnosti s krajšim koncertom za učence, kar je hkrati vabilo k vpisu v glasbeno šolo. Koncerti glede na število šol potekajo več dni, zato je treba organizirati prevoz otrok in opraviti vrsto usklajevanj. Glasbena šola vsako leto v dopoldanskem času pripravi tudi koncert in baletno predstavo, ki sta namenjena prav izobraževanju osnovnošolcev. Prireditvi sta obiskani, vendar nekatere šole sodelujejo bolj kot druge. Sodelovanja z vrtci ni, čeprav vpisujemo v glasbeno šolo že učence s petim letom starosti. Sodelovanje s srednjima šolama je omejeno predvsem na obiskovanje koncertov. Naša šola učence po končanem šolanju usmerja v Pihalni orkester Jesenice-Kranjska Gora. Izobrazbena struktura v kraju je precej nizka, tudi socialni status je nižji kot v večjih občinah, vpis učencev pa je dober. Glede na omejitve vpisa, kot jih je določilo MIZŠ, ne moremo vpisati vseh, ki bi si to želeli. Največje zanimanje je za kitaro, sledi klavir, želja po učenju drugih inštrumentov pa niha.

Pri analizi smo ugotovili, da ima šola dobre pogoje za delo. Stavbo si delimo z muzejem, potrebovali pa bi dodaten, večji prostor za učilnico tolkal ter dodaten prostor za vaje orkestrrov. Šola je z glasbili dobro opremljena, saj jih vsako leto nabavljamo glede na potrebe in zmožnosti. V dislociranih oddelkih poteka pouk v osnovnih šolah. Potrebna je prilagoditev urnikov glede na delo šole, v kateri gostujemo. V dislociranih oddelkih razmere za nastope niso dobre, saj ti potekajo kar v učilnicah.

Analiza človeških virov je pokazala, da ima šola kar nekaj delavcev z neustrezno izobrazbo. Šola ima svet staršev, vendar njegova sestava ni natančno opredeljena, saj v glasbeni šoli nimamo polnih razredov in nekateri učitelji poučujejo le nekaj učencev. Starši se sestajajo enkrat letno.

Pri vzgojno-izobraževalnem delu smo ugotovili, da se učne priprave po količini in zahtevnosti razlikujejo, prav tako se razlikujeta količina in zahtevnost snovi na izpitih, na katerih učenec dobi zaključno oceno. Tudi kriteriji ocenjevanja so pri učiteljih različni. Na šoli prirejamo interne in javne nastope, ki so tematsko obarvani, in izvajamo projekt Od tona do glasbe, v sklopu katerega izvedemo dve prireditvi za osnovnošolce in jih tako navajamo na obiskovanje kulturnih hramov v domačem kraju. Na dve leti pripravimo Srečanje harmonikarskih orkestrrov Slovenije, na katerem se predstavi tudi naš šolski orkester. Šola sodeluje z zamejsko glasbeno šolo v Celovcu, na dve leti gostimo skupne koncerte obeh šol. Poleg tega sodeluje pri projektu Srečanje glasbenih šol Gorenjske in zamejstva in je vključena v Zvezo slovenskih glasbenih šol. Na njej deluje pihalni, godalni in harmonikarski orkester. Šola omogoča izobraževanje delavcev, vendar se izobražujejo le posamezni učitelji. Knjižnično gradivo redno dopolnjujemo s strokovno literaturo, prav tako imajo učitelji možnost dostopa do strokovnih časopisov in revij.

Z analizo SWOT smo ugotovili, da so naše prednosti povprečno mlad kolektiv, poln energije, strokovnega kadra je vedno več, zelo dobra je organizacija pri izvedbi projektov. Slabosti: nismo še ponotranjili, da morajo biti vse dejavnosti usmerjene v učenca. Izzivi: skrbno napisane učne priprave za vsakega učenca ob upoštevanju predispozicij in možnosti za napredek vsakogar od njih; bolj kakovosten pouk, ki se kaže v uspešnejših nastopih učencev, na katerih suvereno zaigrajo razredu, težavnost skladbe pa je primerna njihovim zmožnostim. Kot nevarnost smo opredelili prekomerno udejstvovanje učencev na mednarodnih tekmovanjih, saj učenec praviloma celotno šolsko leto igra le tekmovalni program in tako zanemari tehnični napredek, predela manj snovi in zato počasneje bere novo notno literaturo.

Na podlagi analize smo si zastavili konkretne izvedljive cilje, predvideli dejavnosti, ki bodo to omogočile, določili pričakovani rezultat in kazalnike. To je bila kar zahtevna naloga. Skupaj s kolektivom smo na podlagi vizije najprej določili smernice: kakovostno izobraževanje in dobro počutje deležnikov; sodelovanje z vrtci, šolami, lokalno skupnostjo ter drugimi zavodi in društvi v kraju; vključevanje učencev v skupinsko igro tudi po zaključku šolanja; skrb za kulturno življenje v kraju – tudi koncerti priznanih glasbenikov.

Oblikovali smo konkretne cilje, dejavnosti in kazalnike, pri čemer smo sledili vodilom S.M.A.R.T. Pri pripravi razvojnega načrta nam je bil v pomoč tudi obrazec ZRSŠ. Naše cilje smo razdelili v sedem sklopov.

Vzgojno področje: redna vsakodnevna vadba; skrb za glasbila; primerno vedenje na koncertu: točen prihod, poslušanje celotnega nastopa, tišina na nastopu, primerna obleka, pravilno ploskanje.

Dejavnosti: skupno srečanje za prvošolce, na katerem staršem predstavimo našo izobraževalno dejavnost in jih opozorimo, da imamo v glasbeni šoli učni načrt, da morajo učenci doseči določeno znanje, če hočejo napredovati v višji razred, ter da mora otrok, če bi rad napredoval, vsak dan vaditi inštrument. Za vsakega učenca določimo, koliko časa bi moral glede na razred ter nadarjenost vaditi. To redno preverjamo in povratno informacijo o tem zapišemo v učenčevo beležko. Učence vse od začetka navajamo na skrb za inštrumente, predvsem kar zadeva redno čiščenje, pri nekaterih je potrebno uglasševanje; opozarjamo jih na uporabo zaščitnih prevlek, pa tudi na zaščito prostorov – na uporabo podlog za špice pri godalih, na to, da je treba glasbila po šoli prenašati previdno, saj so nekatera precej velika. Na primerno vedenje na koncertih opozorimo že starše in prvošolce na prvem skupnem srečanju, prav tako na to, da je treba k pouku prihajati točno. Pred vsakim koncertom poslušalce opozorimo, naj med izvedbo skladb ne zapuščajo prostora, na tišino v dvorani, saj tako omogočajo dobre razmere za nastopajoče in poslušalce; spomnimo jih, naj nastopajoče nagradijo z aplavzom po koncu skladb.

Pričakovani rezultati: Učenci redno vadijo. Skrbijo za to, da so glasbila dobro ohranjena, prav tako pazijo, da ne poškodujejo šolskih prostorov. Učenci in starši na koncertih upoštevajo bonton.

Kazalniki: Predelana učna snov, zapisana v katalogu, se ujema z učnimi pripravami, kar pomeni, da je učenec redno vadil in mu je uspelo predelati vso predvideno snov po individualnem učnem načrtu. Glasbila so uporabna, nepoškodovana, urejena, na šolskih zidovih in tleh zaradi njih ne nastaja škoda. Nastopajoči so na koncertih primerno oblečeni. Poslušalci na nastope prihajajo pravočasno in po končanem koncertu zapustijo dvorano. Ploskajo po vsaki skladbi, pri cikličnih skladbah med stavki ne ploskajo. Koncert poslušajo zbrano, se ne pogovarjajo, pred koncertom izklopijo mobilne telefone. Nastopajočega po končanem nastopu nagradijo z aplavzom.

S pomočjo sprotne analize in v želji, da bi se vedenje na koncertih izboljšalo, je nastala tiskana publikacija z naslovom *Bonton na koncertu*. Besedilo je napisala naša učiteljica, karikature pa je narisal oče našega učenca. Knjižico *Bonton na koncertu* dobijo vsi učenci prvega razreda, karikature iz nje visijo na stenah naših hodnikov. Izid knjižice je bil iztočnica za koncert, namenjen osnovnošolcem, tema katerega je bilo vedenje na koncertih; na njem so učitelji na odru nazorno pokazali, kako je neprimerno obnašanje moteče za nastopajoče in poslušalce.

Na pedagoško-didaktičnem področju smo si zadali naslednje cilje: kakovostno izvajanje pouka, se pravi skrbna priprava; aktivno delo z učencem pri uri; natančni napotki za vadbo doma; izbira ustreznih pristopov za motiviranje učenca in ustrezna sprotna povratna informacija učencu o njegovem delu; poenotenje izpitne snovi in kriterijev za ocenjevanje po aktivih; uspešno izvedeni interni nastopi, javni nastopi in tematski koncerti; vsak učenec nastopi vsaj dvakrat letno; nastopi nadarjenih učencev na regijskem, državnem in mednarodnih tekmovanjih.

Dejavnosti: Pouk skrbno načrtujemo. Pri letnem načrtovanju individualnega pouka in samem pouku upoštevamo razvojne značilnosti učenca. Tedensko načrtovanje usklajujemo s predelano snovjo in usvojenim znanjem. Učenec dobi povratno informacijo o svojem delu ustno na vsaki uri in tudi po odigranem nastopu. Ob polletju dobi vsak številčno oceno, ki je vpisana v beležko. Nastope in koncerte načrtujemo v letnem delovnem načrtu. O programu za pomembnejše koncerte se dogovarjajo aktivni. Tudi udeležbo nadarjenih učencev na tekmovanjih načrtujemo v letnem delovnem načrtu. Uvedli smo nastope po aktivih, nastopajoči in učitelji so v dvorani in poslušajo drug drugega. Po nastopu sledi pogovor učiteljev aktiva o izbrani notni literaturi, kakovosti izvedbe in o smernicah za izboljšave oziroma izmenjava notnega gradiva. S tem dosežemo, da učenci istih razredov pri posameznem inštrumentu sčasoma igrajo snov, usklajeno po težavnosti. Na enem izmed aktivov smo ugotovili, da učenci igrajo preveč priredb in premalo klasične literature. Posamezni aktivni so šli pri pripravi nastopov še korak naprej in pripravljajo tematske nastope, npr. samo z lestvicami, etudami, skladbami posameznega obdobja; tako je primerjava še lažja, prav tako oblikovanje smernic za področja, ki jih je treba izboljšati. Slaba stran teh nastopov je, da so učitelji v dvorani, kjer morajo biti tudi nastopajoči, zato je v njej precejšnja gneča, poleg tega se učenec težje pripravi na nastop. Priprava učenca na interne in javne nastope: učenci, ki nastopajo na javnih nastopih, morajo biti dobro pripravljene in skladbo praviloma igrajo na pamet. Priprava nadarjenih učencev na tekmovanja. Priprava pravilnika o udeležbi na tekmovanjih. Sprotna analiza nastopov na rednih mesečnih pedagoških sestankih ter smernice za izboljšave pri nadaljnjem delu. Učitelji po aktivih ob upoštevanju učnega načrta uskladijo izpitno snov za posamezne predmete in razrede ter pripravijo kriterije za ocenjevanje. Na izpitih učencev so navzoči vsi učitelji aktiva; po njih vodja aktiva skupaj s člani pripravi zapis o poteku izpitov, znanju, ki so ga pridobili učenci, in smernicah za naprej. Ravnatelj je redno navzoč na nastopih, izpitih in vsako leto hospitira pri pouku vsaj treh učiteljev. V posameznih aktivih smo ugotovili, da morajo večji poudarek namenjati lestvicam, predvsem intonaciji. Lestvico smo tako v določenem šolskem letu dali v ospredje v vseh aktivih; gre za redno igranje lestvic, pri nauku o glasbi pa za petje le-teh. Na pedagoških sestankih vsak mesec skupaj analiziramo nastope in sprejemamo smernice za naprej, ob koncu leta pa analiziramo izpite po aktivih. Z vsakim učiteljem se na letnih pogovorih natančno pogovorim o nastopih njegovih učencev in po potrebi se skupaj odločiva za morebitne izboljšave.



Pričakovani rezultati: Učne priprave in izvedba pouka so skrbno načrtovane. Izvajanje izpitne snovi po predmetih (način igranja lestvic, zahtevnost in dolžina etud, izbira skladb) je natančno določeno. Kriteriji ocenjevanja pri posameznih predmetih so poenoteni. Izbiro skladb in nastopajočih na javnih nastopih in tematskih koncertih skrbno načrtujemo, organizacija in izvedba nastopov oziroma koncertov sta uspešni. Učenci uspešno nastopajo na internih in javnih nastopih, nadarjeni pa na tekmovanjih. Sprejeli bomo pravilnik o udeležbi na tekmovanjih. Izpitna snov za učence posameznih predmetov in razredov je uravnotežena. Ravnatelj učitelje s povratno informacijo pohvali, jih spodbuja in skupaj z njimi oblikuje smernice za nadaljnje delo.

Kazalniki: Izvedba vseh v letnem delovnem načrtu predvidenih nastopov in koncertov. Na internih nastopih večina učencev zaigra pripravljeno skladbo brez napak, vsaj polovica jih pripravljeno skladbo zaigra na pamet. Učenci so na izpitu, glede na svoje zmožnosti in delovne navade, dobro pripravljeni. Izpitna ocena učenca, ki jo določi izpitna komisija, ne odstopa več kot za eno oceno navzdol oziroma navzgor od letne ocene, ki jo je učencu dal učitelj. Izboljšave pri delu učiteljev na podlagi smernic, ki so jih sprejeli skupaj z ravnateljem. Če učenci določenega učitelja ne pokažejo znanja za predlagano oceno, komisija določi oceno, ki je za največ eno stopnjo nižja od predlagane. Učitelj mora s pomočjo vodje aktiva ali ravnatelja delo spremeniti tako, da odstopanj ne bo več. Praviloma mora izbirati notno literaturo, ki ustreza učnemu načrtu za posamezni razred. Za vsako uro mora načrtovati in z učencem na uri preigrati vsa tehnična in muzikalna področja (lestvice, etude, skladbe, ciklične skladbe ...); tako se učenec privadi na količino snovi, ki jo bo moral zaigrati na izpitu, zato bo več vadil in bolje napredoval. S tem načinom dela smo večinoma izboljšali pouk, saj odstopanj praviloma ni več opaziti, razen pri posameznih novih učiteljih.

Cilji na področju sodelovanja: Sodelovanje z izobraževalnimi ustanovami, vrtci, šolami. Sodelovanje z ustanoviteljem in občinama sofinancerkama, društvi, domovi upokojencev, drugimi javnimi zavodi ter zasebniki v kraju. Sodelovanje z glasbenimi šolami doma in v tujini. Sodelovanje z amaterskimi glasbenimi skupinami.

Dejavnosti: Predstavitev naše dejavnosti predšolskim otrokom. Priprava koncerta in baletne predstave za učence osnovnih šol. Predstavitev naše dejavnosti kot vabilo k vpisu za učence 2. razredov osnovnih šol. Sodelovanje z glasbenim programom učencev na otvoritvah razstav in drugih prireditvah. Skupni koncerti glasbenih šol v Sloveniji in v tujini. Priprava učencev na vključitev v pihalni orkester Jesenice-Kranjska Gora in pevski zbor Vox Carniola.

Pričakovani rezultati: Izvedba glasbene pravljice za predšolske otroke. Izvedba tematskega koncerta in baletne predstave v sklopu projekta Od tona do glasbe ter obisk osnovnošolskih otrok. Izvedba koncerta, na katerem bomo predstavili glasbila in učence 2. razredov osnovne šole tako povabili k vpisu. Sodelovanje na prireditvah ustanovitelja in občin sofinancerk z glasbenim programom učencev oziroma učiteljev. Sodelovanje na prireditvah v kraju z glasbenim programom učencev. Vsakoletno sodelovanje na Srečanju glasbenih šol Gorenjske in zamejstva z glasbenim programom. Skupni koncerti s šolama v tujini. Sodelovanje na revijah. Učenci se po koncu osnovnega glasbenega šolanja vključijo v Pihalni orkester Jesenice-Kranjska Gora.

Kazalniki: Glasbena pravljica je dobro obiskana, povratna informacija vzgojiteljev pozitivna. Projekt Od tona do glasbe obiščejo učenci vseh osnovnih šol. Pozitivna povratna informacija učiteljev. Kazalnik, da je bila predstavitev naše dejavnosti v obliki koncertov uspešna, je deloma tudi vpis učencev v novem šolskem letu, hkrati pa povratna informacija učiteljev osnovnih šol. Predstavitev glasbil za učence 2. razredov osnovne šole smo vsako leto nadgrajevali – hkrati je bilo to vabilo k vpisu – in tako je nastal projekt Tržnica na Stari Savi; koncert s predstavitev glasbil smo spremenili v tržnico: glasbila smo otrokom predstavili tako, da so jih lahko vzeli v roke, jih preizkusili, spoznali so tudi učitelje. Da bi osnovnošolce lažje privabili v našo glasbeno šolo, smo se povezali z muzejem in jim pripravili kulturni dan v obliki tržnice: glasbeni in muzejski del s fužinarskimi in delavskimi igrami. Tržnico na podlagi analize seveda vsako leto nadgrajujemo.

Število nastopov na prireditvah v kraju: vsaj trideset nastopov letno. Pravilna izbira skladb in nastopajočih za Srečanje glasbenih šol Gorenjske in zamejstva. Vsaki dve leti skupni koncerti z glasbeno šolo iz Celovca, na katerih naši učenci uspešno nastopijo. Vsaka tri leta skupni koncerti z glasbeno šolo iz Nagolda, na katerih naši učenci uspešno nastopijo; na njih uporabimo notno literaturo, ki smo si jo izmenjali, odigrano je vsaj eno glasbeno delo z našega glasbenega programa (delo slovenskega skladatelja ali slovenska ljudska skladba). Polovica učencev, ki obiskujejo pouk pihal, trobil in tolkal in ki končajo osnovno glasbeno šolanje, se vključi v pihalni orkester Jesenice-Kranjska Gora.

Postavili smo si tudi cilje na področju izobraževanja: izpopolnjevanje znanj ter vnašanje novih znanj v učni proces; pridobitev kompetenc za uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije – IKT. Cilji na področju uveljavljanja kulture v kraju: izvedba glasbenega abonmaja s koncerti priznanih glasbenikov; glasbeno in plesno udejstvovanje učencev, ki so osnovno glasbeno in plesno izobraževanje že končali; obdržati stik z glasbeniki in plesalci, ki nadaljujejo šolanje na srednji ali akademski stopnji.

Cilji na področju materialnih in prostorskih razmer: financiranje občin po veljavni pogodbi; pridobitev dodatnih prostorov na matični šoli; izboljšanje prostorskih razmer na dislociranih oddelkih, vsaj kar zadeva prostor za nastope.

Pri uvajanju sprememb je treba posebno skrb nameniti motivaciji. Posamezniki so zelo različni, nekaterim je pomembna pohvala, drugim podpora pri izvedbi njihovih zamisli, nekateri si želijo, da bi z učenci lahko nastopili na pomembnih prireditvah zunaj šole ... Z uvedbo Koncerta učiteljev smo imeli na začetku težave pri pridobivanju zadostnega programa. S primerno količino vaj za koncert in pripravo v sklopu doprinosov ur za proste dni pa smo dosegli, da se predstavijo skoraj vsi učitelji.

Na koncu je treba opraviti skrbno analizo, kritično pogledati doseženo in določiti smernice za naprej. Dobro opravljene naloge nas navdihujejo in vodijo k novim izzivom.

V razvojnih načrtih glasbenih šol Murska Sobota in Ljutomer sem našla kar nekaj skupnih poudarkov, predvsem skrb za kulturno življenje v kraju, kakovostno izobraževanje in sodelovanje ter opozarjanje na pomen glasbenega šolstva. V Glasbeni šoli Murska Sobota so za vzorec prav tako vzeli obrazec ZRSŠ. Najprej so oblikovali vizijo in poslanstvo, natančno so zapisali tudi analizo stanja. Posebno skrb nameravajo nameniti bontonu na koncertih, najvišji cilj pa je ustanovitev simfoničnega orkestra in skrb za vključevanje učencev, ki končajo šolanje, v orkestrske sestave. Seveda pa šola deluje v okolju, kjer se ekonomska kriza zelo pozna, zato je vpis nekoliko slabši; v ospredje so tako postavili izboljšanje nadstandardnih dejavnosti, izvedbo pouka in dejavnosti v neformalnih izobraževalnih okoljih.

V Razvojni načrt Glasbene šole Ljutomer so prav tako zapisali vizijo in poslanstvo ter vrednote. Poseben poudarek namenjajo uvajanju samoevalvacije. V šoli se srečujejo s slabimi prostorskimi razmerami, zato je njihova prednostna naloga sanacija zgradbe. Na drugih področjih imajo podobne cilje kot na že omenjeni glasbeni šoli, predvsem skrb za kulturni utrip kraja in kakovostno izobraževanje. Poseben poudarek namenjajo navajanju učencev k poslušanju kakovostne glasbe, zato se bodo posvetili obiskovanju koncertov simfoničnih orkestrrov, oper ...

Razvojni načrt Vrtca Zelena jama (Alič 2017) je nastajal štiri leta. Za razliko od načrta naše in drugih dveh obravnavanih glasbenih šol so najprej pripravili razvojni načrt in šele nato so na njegovi podlagi oblikovali vizijo šole (čeprav so najprej poizkušali zapisati vizijo, vendar niso bili zadovoljni). Tudi v vrtcu so sprva oblikovali skupna pravila, vrednote, se pravi vzpostavili skupen jezik. Na začetku so poseben poudarek namenili komunikaciji na vseh ravneh; letni pogovori so pomagali navezati stik med vodjem in zaposlenimi. Skupaj so iskali primere dobrih praks, posebno skrb so namenjali dobri klimi. Sledila je analiza stanja, pri čemer so si pomagali z vprašalniki. Potem so poiskali prednosti in slabosti, in to skupaj s strokovnimi delavci, nato so napisali razvojni načrt ter oblikovali vizijo.

Primerjava med razvojnimi načrti je pokazala, da ima vsaka šola, vsako okolje svoje prednostne naloge, vsem pa je skupna skrb za dobro delo, za poučevanje in učenje.

## SKLEPI IN PREDLOGI STROKOVNIH REŠITEV

V svoji nalogi sem predstavila, kako se je naš zavod soočal z izzivom razvojnega načrtovanja, ter prakso drugih zavodov na tem področju. Namen razvojnega načrtovanja v vseh zavodih je bil načrtno in postopno vpeljevanje sprememb zaradi skupnega cilja, izboljšanja poučevanja in učenja. Poudarila sem, da je treba za razvojno načrtovanje pripraviti ustrezne pogoje, opisala potek in izzive razvojnega načrtovanja glede na teoretična izhodišča ter izzive v drugih zavodih.

Na temelju izkušenj v naši šoli in po pregledu razvojnega načrtovanja v drugih zavodih sem prišla do spoznanja, da je razvojno načrtovanje proces, ki terja svoj čas. V prvem petletnem obdobju ravnatelj skupaj s sodelavci analizira stanje in prepozna prednostne naloge, v naslednjem pa pripravi razvojni načrt, v katerem natančno opredeli cilje, merljive kazalnike in sprotno spremljanje izvedbe.

V našem zavodu smo zastavljene cilje dosegli. Zagotovo je k temu poleg skrbnega načrtovanja pripomoglo to, da smo poenotili vrednote in zapisali skupno vizijo, ki ji sledimo. Naše sprotne evalviranje nas vodi k nadaljnjim ciljem, ki si jih zadajamo, jih načrtujemo in skušamo uresničiti. Z uvedbo letnih pogovorov smo naredili velik korak; prav na njihovi osnovi smo izboljšali delo na določenih področjih in uvedli nove dejavnosti, ki so obogatile delo šole. Ta je postala »živa« in tako je marsikateri tematski nastop prerasel v projekt.

Iz razvojnega načrtovanja v drugih zavodih sem razbrala, da imamo vsi enak cilj, to je izboljšati delo, podlaga za razvojno načrtovanje so bila pri vseh teoretična izhodišča. Ugotovila pa sem, da se v večini zavodov najprej lotijo oblikovanja skupne vizije, kar postane podlaga za razvojno načrtovanje oziroma usmeritev, v nekaterih pa določijo smernice in dokončno oblikujejo vizijo šele po tem, ko pripravijo razvojni načrt zavoda.

Kot lahko preberemo v literaturi in kot kažejo izkušnje v našem in drugih zavodih, je treba postaviti jasna pravila, natančno opredeliti naloge in odgovornosti ter poenotiti vrednote. Predvsem pa mora biti ravnatelj s svojim delom in vedenjem zgled strokovnim delavcem. Biti mora motiviran za pridobivanja dodatnih znanj, za uvajanje sprememb in mora s svojim zgledom pripraviti teren, da mu bodo strokovni delavci sledili. Posebno skrb je treba namenjati dobri klimi v kolektivu, saj le tako lahko dobro opravljamo svoje delo in smo ga pripravljene izboljševati. Z zapisom vizije postavite pot, ki ji boste sledili. Na podlagi vizije določite cilje oziroma spremembe, ki bi jih radi dosegli. Pri razvojnem načrtovanju sledite teoretičnim izhodiščem, ki vam bodo v pomoč in oporo. Za določitev konkretnih ciljev si vzemite čas, saj morajo biti ti jasni, merljivi in izvedljivi. Pomemben segment je evalvacija, ki naj bo skrbna, natančna.

Naj sklenem s tole mislijo Charlesa Handyja:<sup>2</sup> »Če ni skupnega cilja, postavijo ljudje v ospredje svoje lastne!«

<sup>2</sup> Vir: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-vizija-pomenvizijezapodjetje.html>

## LITERATURA

Alič, K. 2017. »Razvojni načrt vrtca od ideje do uresničitve.« *Vzgoja in izobraževanje* 15 (1): 97–108.

Bečaj, J. 2000. »Šolska kultura – temeljne dimenzije.« *Šolsko svetovalno delo: revija za svetovalne delavce v vrtcih, šolah in domovih* 5 (1): 5–18.

Hargraves, H. D., in D. Hopkins. 2001. *Šola zmore več: management in praksa razvojnega načrtovanja*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Možina, S., B. Kavčič, M. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, A. Repovž, A. Vizjak, A. Vahčič, V. Rus in R. Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.

Zorman, M. 2006. *Udejanjanje načel vseživljenjskega učenja v vrtcu, osnovni in srednji šoli s pomočjo razvojnega načrtovanja: gradivo za razvojno načrtovanje: program Phare 2003 – vseživljenjsko učenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.





# **DISTRIBUIRANO VODENJE IN DELO TIMOV**

**Cvetka Kernel**

Srednja gozdarska in lesarska šola Postojna

## UVOD

Kakor koli že pogledamo učenje, srečamo živ organizem, ki ga udeleženci sproti udejanjajo, zato ga je težko ujeti v razumsko strukturo strokovnega besedila, ki razčlenjuje, razlaga, pojasnjuje, citira.

Poleg izobraževanja v izobraževalnih ustanovah obstaja več načinov, kako pride zemljan do znanja. Kot nekoč je tudi dandanes veliko znanja mogoče pridobiti zunaj šolskih sistemov izobraževanja. Na milijarde prosto dostopnih virov je samo na svetovnem spletu, strojno učenje je za 99 % populacije neznanka, roboti – avatarji postajajo asistenti v našem vsakdanjiku, umetna inteligenca in raznoliko rudarjenje prinašata znanje, ki ga v učne načrte ne uvajamo skozi široko odprta vrata, je pa danes to eno izmed najhitreje rastočih področij novih uporabnih znanj za poklice prihodnosti.

Izobraževanje in izobraževalne sisteme je dobro prilagoditi novim potrebam in distribuirano vodenje je za to ustrezen pristop. Zanj potrebujemo vodjo, ki zmore stopiti na manj znana tla, ki zmore zaupati sodelavcem, ki omogoča robne pogoje in sodelavcem stoji ob strani, ko stopajo iz okvirjev, ko raziskujejo in učence organsko vodijo k dosežkom. Vodenja v tem primeru ni omejeno s formalnim položajem, temveč njegove meje opredelita strokovno znanje in ustvarjalnost v kontekstu okoliščin.

Distribuirano vodenje je eden izmed načinov, zaradi katerih je Srednja gozdarska in lesarska šola Postojna prepoznavna v lokalnem, državnem in evropskem okolju. Omogoča razvoj šole, uvajanje sprememb, povečuje njeno avtonomijo, vpliva na pozitivno klimo (Pont, Nusche in Moorman 2008) in pripadnost zaposlenih. Vse te značilnosti distribuiranega vodenja navajajo tudi drugi avtorji. V članku »Razporejeno vodenje: glede na dokaze« Harris (2011) izlušči, da v literaturi najdemo dokaze, da razporejeno vodenje lahko pozitivno vpliva na razvoj in spreminjanje organizacije, da obstaja vedno več dokazov za to, da določeni vzorci ali konfiguracije razporejenega vodenja ponujajo več možnosti za spreminjanje in razvoj organizacije.

Najprej bom predstavila nekaj teoretičnih izhodišč o distribuiranem vodenju, v nadaljevanju pa sledijo praktični primeri distribuiranega vodenja in oblikovanja timov, in sicer bom opisala učne situacije kot metodo izvedbe pouka in izvajanje projekta namestitve mladoletnikov brez spremstva v dijaški dom. Ob izzivih, ki čakajo učeča se okolja na šolskem polju 21. stoletja v luči sodelovalnega učenja učečih se skupnosti, gre za vzorčna primera dobre prakse, povezovanja teorije s prakso v procesu izvajanja pouka v šolskem sistemu (učne situacije) in soočanje z vstopom posameznikov, ki imajo v svojem znanju in v kulturi, iz katere prihajajo, povsem drugačna izhodišča, v naš šolski (in družbeni) sistem (izvajanje projekta namestitve mladoletnikov brez spremstva).

## PREGLED LITERATURE

Literatura distribuirano vodenje obravnava z različnih vidikov. Že sam naslov knjige *Vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov* (Koren 2007) pove, da je ravnateljstvo zgodba, ki podobno kot mnoga druga področja delovanja ne ponuja preprostih odgovorov. Tako tudi celotno besedilo, četudi je strukturirano v smiselna poglavja, posamezne teme veliko bolj odpira, kot pa ponuja enoznačne odgovore. Distribuirano vodenje je v njej predstavljeno kot ena izmed oblik vodenja.

Knjiga *O naravi učenja: Uporaba raziskav za navdih prakse* (Dumont, Istance in Benavides 2013), ki jo je izdala Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (Organization for Economic Co-operation and Development – OECD), ne skriva, da je učenje sredstvo za ohranjanje gospodarstev in (gospodarskega) razvoja. Kompetence za 21. stoletje so osredotočene na znanja, ki jih mora učenec usvojiti, da se bo pripravil za delovna mesta (tudi za tista, ki jih danes še ne poznamo). Zanimiv je sprehod skozi zgodovino, predvsem skozi teorije o učenju v 20. stoletju, in predstavitev desetih temeljnih ugotovitev, ki ozaveščajo o premiku v paradigmi od količine informacij k strukturam znanja. Učne situacije so dober pristop, da dosežemo predlagani premik, distribuirano vodenje pa je lahko ena izmed izbranih poti, ki (pri)peljejo do zelenega strukturiranega znanja.

Članek »Razporejeno vodenje: glede na dokaze« (Harris 2011) je teoretično strukturirano in jedrnatno besedilo, ki na podlagi obširnega zbira literature predstavi sklepe, ki izhajajo iz ne tako velike zbirke dokazov in raziskav s področja distribuiranega vodenja. V Komentarju poudari, da v literaturi najdemo dokaze, da razporejeno vodenje lahko pozitivno vpliva na razvoj in spreminjanje organizacije, da obstaja vedno več dokazov za to, da določeni vzorci ali konfiguracije razporejenega vodenja ponujajo več možnosti za spreminjanje in razvoj organizacije (Stol in Seashone Louis 2007). Avtorica v zaključnem delu navede največje ovire, ki otežujejo razporejeno vodenje, ter opozori, da ni nujno, da je prav vsaka oblika razporejenega vodenja že sama po sebi dobra. Članek je pomembna spodbuda za vse ravnateljice in ravnatelje, ki bi radi šole, ki jih vodijo, razvijali s pomočjo razporejenega vodenja, ki bi radi svojim sodelavcem omogočili strokovno rast, ki si želijo kolektiv popeljati v dinamično organizacijsko entiteto/celoto. Članek pa se ne dotakne načinov, kako izvajati distribuirano vodenje, da bo uspešno.

Avtorji knjige z naslovom *Improving School Leadership* (Pont, Nusche in Moorman 2008) podobno kot omenjeni članek poudarjajo, da distribuirano vodenje lahko omogoči dinamičnost in spremembe v organizaciji, da vpliva na šolsko klimo in na odzive okolja, da šoli omogoča več avtonomije ... Ker veliko ravnateljev prihaja iz učiteljskih vrst, predlagajo programe mentoriranja, *coachinga*, eksperimentalno učenje, tudi formalno izobraževanje, usmerjeno v potrebe ravnatelja kot vodje. Knjiga ponuja veliko primerov distribuiranega vodenja, tako formalnega kot neformalnega. Avtorji navajajo, da se distribuirano vodenje odziva na priložnosti in potrebe ter združi pobudo in strokovna znanja. Taka organizacija spodbuja nastanek večjega števila pobud, ki jih je mogoče uporabiti za uvajanje nadaljnjih sprememb in tako preoblikovati poučevanje in učenje in ju prilagoditi posamezniku.

Avtorji se ves čas osredinjajo na vlogo ravnatelja in v zadnjem poglavju nanizajo vrsto možnosti za to, da se ravnatelj zave, da je njegovo delovno mesto zanimivo, in navajajo možnosti za strokovno rast. Ob koncu vsakega poglavja so preglednice s podatki iz posameznih držav, članic OECD, povezanih s temo, ki je predstavljena v poglavju.



## ZAPIS O PRAKSI

V zapisu o praksi bom predstavila, kako proces dogovarjanja o izvajanju posameznih nalog in prevzemanju odgovornosti med posameznimi deležniki v izvedbi učne situacije vzpostavlja učečo se skupino dijakinj in dijakov in učečo se skupnost kolektiva. Učna situacija je celovit didaktični model, posnetek avtentične delovne izkušnje, ki na podlagi konceptualnih rešitev učiteljem prek praktičnih primerov pomaga pri načrtovanju in izvajanju procesa poučevanja v poklicnem in strokovnem izobraževanju (Štefanc idr. 2012). Poleg neposrednega delovnega cilja ima učna situacija še funkcionalne, vzgojno-socializacijske in vsebinsko-izobraževalne cilje. Udejanja kompetenčno zasnovano izobraževanje s problemskim pristopom in je uveljavljena tudi v osnovnih šolah (npr. v procesu sodelovanja na tekmovanjih *Kuhna pa to'* in *Zlata kuhalnica*).

**Učne situacije v SGLŠ Postojna** načrtujejo strokovni aktivni gozdarstva, lesarstva in zdravstva, vsak za svoje področje. Načrtovanje se začne junija, ko na sestanku aktiva z ravnateljico in njeno pomočnico sestavijo predlog grobega kurikula za naslednje šolsko leto za vse programe in vse letnike posamezne usmeritve. Na teh sestankih se dogovorijo tudi o izvajanju učnih situacij: katere učne situacije bodo pripravili in kakšen bo okvirni terminski načrt za izvedbo. V šolskem letu 2016/17 smo v vsakem nepravem oddelku izvedli eno učno situacijo, v zaključnem letniku pa v okviru odprtega kurikula vse vsebine izvedejo z didaktično metodo učnih situacij. V IP mizar smo v istem šolskem letu izvedli eno učno situacijo, ki je potekala skupaj za drugi in tretji letnik.

Ravnateljica skrbi za pedagoško podporo pri izvajanju učne situacije, zagotovi materialne in druge vire za izvedbo, njena pomočnica pa prevzame organizacijsko usklajevanje. O poteku učne situacije jo praviloma obvešča nosilec programske enote, ki je vodja tima za njeno izvedbo in v celotnem procesu prevzema odločanje.

Osnovno evalvacijo učnih situacij z refleksijo opravijo izvajalci med izvedbo in po koncu vsake od njih. O izvedenih učnih situacijah se še enkrat pogovorijo na strokovnem aktivu, kamor vedno povabijo tudi ravnateljico in njeno pomočnico. Ugotovitve evalvacije smiselno uporabijo pri naslednji izvedbi. Res kakovostno izvedene učne situacije predstavijo pedagoškemu zboru, dve izjemni v šolskem letu 2016/17 pa sta dobili priložnost, da so ju predstavili zainteresirani javnosti.

Za ponazoritev v nadaljevanju sledijo trije primeri aktivnega sodelovanja med ravnateljico in učitelji, ko je odločanje o izvedbi učne situacije, usklajevanje in odgovornost zanjo prevzel tisti učitelj, ki je imel na področju načrtovane učne situacije največ strokovnega znanja.

**Enostavnejša izvedba:** vodstvo šole omogoči skupini učiteljev izvedbo programske enote v okviru odprtega kurikula v strnjeni obliki (en ali dva tedna). Ves pouk v tem času je namenjen izvedbi učne situacije. Učitelji (različnih) programskih enot vstopajo v proces zaporedno, ko poteka pouk za celotno skupino – praviloma v teoretičnem delu, in vzporedno, ko se skupina razdeli v manjše skupine – praviloma v praktičnem delu izvedbe učne situacije. Dijaki postanejo učeča se skupnost in se učijo drug z drugim. Ravnateljica se z nosilcem programske enote dogovori za obliko izvedbe, ki je zapisana v letnem delovnem načrtu. Nosilec programske enote skupaj s sodelujočimi učitelji načrtuje izvedbo učne situacije, s pomočnico ravnateljice jo organsko vtkejo v pouk, jo sproti evalvirajo, prilagajajo in po dogovoru (lahko že med izvajanjem) spreminjajo. Tako gradijo učečo se skupnost ne samo med dijaki, temveč tudi med učitelji – gre za učečo se skupnost dijakov in učiteljev.

**Kompleksnejša izvedba:** strokovni tim učiteljev z metodo učne situacije medsebojnega sodelovanja vodi skupino dijakov po poti izdelave izdelka od zasnove do realizacije, npr. izdelava apiterapevtskega objekta. Vodstvo šole omogoča organizacijski časovni okvir in zagotavlja prostorske in materialne pogoje. Izvedba učne situacije je vezana na eno konferenčno obdobje, dijaki so vanjo

<sup>1</sup> Vir: <http://www.kuhnapato.si>

vključeni en ali dva dni v tednu. Učitelj, s katerim se ravnateljica dogovori za vodenje učne situacije, prevzame odločanje, usklajuje delo sodelavcev, ki sprejemajo odgovornost za izvedbo posameznega dela učne situacije, s pomočnico ravnateljice pa učno situacijo umestijo v organizacijo pouka in zagotovijo ustrezne prostorske in druge razmere (okolščine) za izvedbo.

Učitelj, ki je nosilec in odgovoren za izdelavo izdelka, usklajuje naročnikove želje z načrtovalcem in potrebami uporabnikov in vključuje učence v posamezne faze kot opazovalce in/ali iskalce tehničnih rešitev pri izdelavi izdelka. Učenci so izdelovalci v posameznih fazah – rutinskih, katerih veščine so že usvojili, in novih, potrebnih za izdelavo izdelka, ki se jih učijo sproti. V procesu izdelave izdelka se soočajo z zastavljenimi časovnimi omejitvami, s spremembami načrtov, z montažo izdelka in predajo kupcu. Učitelj, nosilec izvedbe, jih spodbuja pri iskanju kar najboljših rešitev in jih vodi po labirintu izračunavanja in postavljanja cene izdelka.

**Zahtevna izvedba:** dijaki se v skupini v procesu sodelovalnega učenja učijo drug od drugega in pripravijo skupinsko projektno delo. Učitelj mentor je usmerjevalec učne situacije, učeče se skupine dijakov in koordinator izvedbe v povezavi z vodstvom šole. Izvedba učne situacije, ki praviloma vključuje tudi izhode v izvedbo nove učne situacije, (lahko) poteka več kot eno šolsko leto. Pobuda za to pride od dijakov (npr. za izdelavo jeklenega noža), učitelj pa mora biti dovolj občutljiv, da prepozna potencial in kompleksnost možnosti. V nadaljevanju prevzame mentorstvo in koordinacijo izvedbe po posameznih fazah. V proces vključuje še druge deležnike (sodelavce učitelje, zunanje sodelavce – mojstre, pomočnico ravnateljice, ravnateljico ...), ki skupini dijakov zagotovijo, da prehodi celotno pot od ideje, priprave teoretičnih izhodišč do končnega izdelka.

Pri izdelavi jeklenega noža je učitelj dijakom pomagal pri iskanju dnevnega kopa železove rude, pri iskanju literature in jih vodil po poti pisanja teoretičnega dela naloge. V praktičnem delu so dijaki in zunanji sodelavci – mojstri prevzeli odgovornost za izvedbo: naredili po talilno peč, skuhalo oglje, stali rudo, jo očistili neželenih primesi in skovali nož(e). Dijaki so delali v dveh skupinah, ki sta si razdelili odgovornosti, v skupini za kuhanje oglja in skupini za taljenje rude. Celoten potek izdelave so dokumentirali, predstavili zainteresirani javnosti in izdelke prodali.

Predstavljene zgodbe omogočajo življenje šole kot učeče se skupnosti, ki z učnimi situacijami, za katere je značilno distribuirano vodenje, omogočajo sinergijo med uspešnostjo učenja in usvajanjem znanja, veščin in spretnosti, spodbujajo samouresničevanje, posledično pa prispevajo k spreminjanju, prilagodljivosti, dinamičnosti, razvoju in uspehu zavoda, razvijajo avtonomijo deležnikov, povezujejo učitelje in zaradi potenciala, ki ga prinašajo, omogočajo uravnoteženje klime v zavodu.

Če je sodelovanje učiteljev dobro načrtovano in izvedeno, pomeni tudi racionalno in ekonomično izrabo učnega časa: omogoča namreč, da z eno dejavnostjo dosegamo učne cilje dveh ali celo več programskih enot. Z izvajanjem učnih situacij se uresničujeta tudi cilja, zapisana v Letnem delovnem načrtu SGLŠ Postojna, in sicer: moderniziramo sisteme izobraževanja in usposabljanja in oblikujemo dober sistem vseživljenjskega učenja (Sklepi predsedstva Evropskega sveta, Lizbona, 23.-24. marec 2000<sup>2</sup>) ter izboljšujemo kakovost in učinkovitost izobraževanja in usposabljanja v poklicnih in v strokovnih šolah (Sklepi predsedstva Evropskega sveta, Barcelona, 15. in 16. marec 2002<sup>3</sup>).

Pri evalvaciji smo ugotovili, da je didaktična metoda učnih situacij pozitivno vplivala na pristop dijakov do učenja. Po izvedbi učnih situacij so bili namreč v povprečju bolj motivirani za učenje kot pred njo. Pokazalo se je še, da so ob koncu izobraževanja dosegali boljše rezultate, zelo uspešni pa so bili tudi na primerjalnih tekmovanjih na državni in evropski ravni (tako v družbi sovrstnikov kot v družbi profesionalcev iste stroke).

Učitelji so v začetni fazi uvajanja za pripravo na učno situacijo potrebovali več časa kot za pripravo na običajno izvedbo pouka, so pa imeli pri tem strokovno podporo, velik poudarek je bil namenjen njihovi odgovornosti in zaupanju. Ker so bili tudi akterji med uvajanjem učnih situacij in so imeli strokovno pod-

<sup>2</sup> Vir: <https://www.consilium.europa.eu/media/21038/lisbon-european-council-presidency-conclusions.pdf>

<sup>3</sup> Vir: <https://www.consilium.europa.eu/media/20939/71025.pdf>

poro Centra za poklicno izobraževanje, je bilo uvajanje v redni pouk veliko lažje. Uporaba didaktične metode učne situacije je odslej brez težav iz leta v leto organsko del načrtovanja in izvedbe finega kurikula v Srednji gozdarski in lesarski šoli Postojna. Učitelji so v procesu izvedbe učne situacije bolj mentorji kakor učitelji, saj so v središču dijaki in njihovo učenje, s tem pa se del odgovornosti za lastno učenje prenese tudi nanje.

V razvijanju modela učnih situacij so sodelovali še: Srednja šola Zagorje, Srednja frizerska šola Ljubljana, Srednja lesarska šola Škofja Loka (Šolski center Škofja Loka) in Biotehniški center Naklo. Skupna evalvacija je del publikacije Učne situacije v poklicnem in strokovnem izobraževanju. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje (Štefanc 2012).

**Izvajanje pilotnega projekta namestitve mladoletnikov brez spremstva (MBS):** V SGLŠ Postojna je bilo 30. avgusta 2016 v skladu s sklepom Vlade Republike Slovenije nastanjenih prvih sedem mladoletnikov brez spremstva, državljanov Afganistana in Sirske arabske republike. Dan pred tem je bilo v skladu z istim sklepom v Dijaški dom Nova Gorica nastanjenih devet mladoletnikov brez spremstva, državljanov Afganistana.

Za izvajanje pilotnega projekta je SGLŠ Postojna zaposlila sedem, Dijaški dom Nova Gorica pa pet strokovnih delavcev. Ob oblikovanju timov v obeh dijaških domovih je bilo veliko neznank in omejitev, še več je bilo pričakovanih in želja. V nadaljevanju bom pisala o oblikovanju in delu tima strokovnih delavcev, ki izvajajo pilotni projekt namestitve mladostnikov brez spremstva v Dijaški dom SGLŠ Postojna.

Po štirih razpisih za prosta delovna mesta pri izvajanje pilotnega projekta se je po dobrem mesecu dni oblikoval tim, ki dela še danes. V skladu z literaturo (Erčulj in Goljat Prelogar 2016) je bil sestavljen spontano: vodstvene naloge so bile razporejene z malo ali nič načrtovanja. Vsi strokovni delavci, razen ene prerazporeditve dela v SGLŠ Postojna, so se zaposlili preko razpisa. Po zaposlitvenih pogovorih sem eno izmed kandidatk še enkrat povabila na pogovor, saj sem presodila, da je izmed vseh izbranih najprimernejša za vodjo tima, ki bo delal z mladoletniki brez spremstva. Kandidatka se je z mojim predlogom strinjala.

Za pilotni projekt smo izoblikovali smernice, ki narekujejo, da za bivanje mladoletnikov brez spremstva smiselno uporabljamo predpise, ki urejajo bivanje dijakin in dijakov v dijaških domovih. V novo oblikovanem timu je bilo na začetku veliko usklajevanj, nenehno se je bilo treba dogovarjati. Počasi so se začela izrisovati posamezna področja, ki so si jih člani tima med seboj porazdelili: oblikovanje protokola za sprejem mladostnika, osebna higiena (umivanje, pranje, čiščenje), izobraževanje, individualni načrti, integracija, inkluzija, psihosocialna oskrba, stik z zakonitimi zastopnicami/skrbnicami/skrbniki, sodelovanje s pristojnimi ministrstvi in nevladnimi organizacijami.

Vmes se je zgodilo, da je moral eden od strokovnih delavcev ob svojem osnovnem delu skrbeti za preveč področij ali pa da je bil kdo na daljši bolniški odsotnosti ali pa se je naenkrat primerilo več nepredvidljivih stvari itn., in delovanje tima je bilo treba reorganizirati, prilagoditi. Med izvajanjem projekta se je pokazalo, da strokovni delavci, izvajalci pilotnega projekta, pregorevajo in da bi bilo treba tim povečati. A sklep vlade tega ne predvideva in strokovni delavci imajo mesečno supervizijo.

Če imamo tako z organizacijo kot izvedbo učnih situacij v SGLŠ Postojna že nekaj izkušenj, pa delo pri pilotnem projektu MBS zahteva nenehno podporo. Ko je prišlo do nepredvidljivih dogodkov, si je osnovni tim pomagal z multidisciplinarnim timom, ki smo ga sestavili za vsak primer posebej in je lahko vključeval tudi predstavnike centra za socialno delo, azilnega doma, nevladnih organizacij. Kot ravnateljica sem v pilotni projekt ves čas dejavno vključena, pri izvajanju učnih situacij pa se vključujem predvsem takrat, ko je vsebina povsem nova.

Zanimiva primera distribuiranega vodenja potekata v zamejstvu. V Špetru (Italija) sta dvojezični vrtec in osnovna šola.<sup>4</sup> Pouk poteka enakovredno v slovenskem in v italijanskem jeziku in temelji na jezikovnih danostih okolja Nadiških dolin. Dvojezičnost uveljavljajo po načelu ena oseba en jezik, tako da vsak učitelj poučuje samo v enem jeziku. Otroci/učenci imajo pri izbiri jezikovnega koda zato jasno oporno točko, obenem pa se krepi njihova jezikovna motivacija in nastaja naravno okolje za učenje jezikov okolja. V šoli je zaposlenih enako število učiteljev, ki poučujejo v slovenskem oziroma v italijanskem jeziku. Med njimi poteka vsakodnevno usklajevanje na ravni finega kurikula, in sicer učitelji prevzemajo odgovornost za izvedbo pouka, ravnatelj pa omogoča organizacijske in materialne okvirje. Tako vsakodnevno živi in raste učeča se skupnost sobivanja, ki ga omogoča distribuirano vodenje. V Trbižu (Italija) so septembra 2017 za eno polletje začeli poskusni pouk v trojezični šoli, kjer učenci usvajajo znanje v slovenščini, italijanščini in nemščini.

## SKLEPI IN PRIPOROČILA

»Osemindvetdeset odstotkov otrok se rodi izjemno nadarjenih. Po šolanju je takšnih le še dva odstotka.« (citat iz filma *Abeceda* 2013) Kje se izgubi vsa njihova ustvarjalnost? Pa vendarle je svet (in tudi Slovenija) poln start up-ov in hekatonov, ki z neverjetno hitrostjo pobirajo tvegani kapital in na trg prinašajo vedno nove izdelke, storitve, možnosti. Vsi delajo v skupinah, timih, vodijo jih mentorji, ki jih usmerjajo, jim omogočajo, da pridobijo potrebna znanja ... Člani skupine imajo zelo različna predznanja, so z raznolikih področij, s sodelovanjem, vključevanjem (tudi zelo) različnih znanj, veščin, pristopov, kultur, vrednostnih sistemov ... v naša življenja prinašajo nove izdelke, pridobitve, nove navade, nova znanja, spreminjajo naš način življenja.

Pristopi k poučevanju, ki aktivirajo ustvarjalnost učenca, ga motivirajo, omogočajo iskanje najboljše možnosti za usvajanje znanja, veščin in spretnosti, ki učencu omogočijo neposreden, varen in celovit tako strokovni kot socialni vstop v svet odraslih z možnostjo delanja napak, sodelovanja, preizkušanja s praktičnim učenjem – vse to so elementi, ki jih vsebuje neformalno učenje, preko katerega dandanes tako mladina kot številni odrasli vstopajo v svet novih tehnologij, novih kultur, spremenjenih odnosov.

Učne situacije kot didaktični pristop, pa tudi integracija in učenje učencev iz drugačnih kulturnih okolij z drugačnimi šolskimi sistemi, drugačnim svetom prepričanj, norm in navad, so dober približek neformalnega učenja tako za vsakdanje življenje kot za poklicno pot. Gre za učinkovit, v večini primerov tudi zelo uspešen način usvajanja novih znanj, veščin in spretnosti, ki ga je vredno vplesti v šolski vsakdan. Učenci usvajajo znanje bolj celovito, so bolj motivirani, njihovo znanje je celovitejše.

Učenci in timi učiteljev skupaj so učeča se skupnost: ustvarjajo avtentično, realno življenje, ki omogoča neposreden prehod na poklicno/strokovno pot oziroma na pot nadaljnega izobraževanja, vseživljenjskega učenja in bolj funkcionalnega prehajanja v realno poklicno in socialno (so)bivanje. Ravnatelj, ki zmore z distribuiranim vodenjem omogočiti oblikovanje timov učiteljev, ki bodo celoviteje sprejemali odgovornost, približa šolo življenju v 21. stoletju, kar zahteva drugačen, bolj holističen pristop k učenju in drugačna orodja za reševanje težav.

<sup>4</sup> Vir: <http://www.icbilingue.gov.it>

## LITERATURA

Dumont, H., D. Istance in F. Benavides, ur. 2013. *O naravi učenja: uporaba raziskav za navdih prakse*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Erčulj, J., L. Goljat Prelogar, B. Forjanič, A. Žitnik, S. Čagran, V. Poličnik, P. Markič, T. Ažman, M. Zavašnik Arčnik, M. Lovšin, L. Avguštin in P. Peček. 2016. *Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij: pregled stanja na področjih svetovanja, distribuiranega vodenja in vodenja kariere ravnatelja kot osnova za model celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovođenju*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

[http://solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2017/01/SR\\_VIO\\_gradivo\\_p2.pdf](http://solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2017/01/SR_VIO_gradivo_p2.pdf)

Harris, A. 2011. »Razporejeno vodenje: glede na dokaze.« *Vzgoja in izobraževanje* 42 (5): 10–20.

Koren, A. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management; Kranj: Šola za ravnatelje.

Pont, B., D. Nusche in H. Moorman. 2008. *Improving School Leadership: Volume 1: Policy and Practice*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development Publishing.

Skubic Ermenc, K., J. Drobne in D. Štefanc, ur. 2012. *Učne situacije v poklicnem in strokovnem izobraževanju: priročnik z DVD-jem*. Ljubljana: Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje.

Stoll, L., in K. Seashore Louis. 2007. *Professional Learning Communities: divergence, depth and dilemmas*. Maidenhead: Open University Press.



# **DISTRIBUIRANO VODENJE MED TEORIJO IN PRAKSO**

**Tatjana Šček Prebil**

BIC Ljubljana, Živilska šola

## UVOD

Spremembe so univerzalno dejstvo, nujne in se jim ni mogoče izogniti. Organizacije so jim neprestano izpostavljene. Vodenje šol je zaradi nenehnih sprememb programov, mreženja med šolami, sistemskih sprememb in upada populacije postalo zelo zahtevno. Naloge in vloge vodij vzgojno-izobraževalnih zavodov (VIZ) postajajo vse bolj obsežne in številne, zato je potreba po iskanju novih pristopov k vodenju razumljiva. Distribuirano vodenje (DV) v mednarodnem prostoru predstavlja enega najučinkovitejših pristopov k vodenju VIZ. Ravnatelj lahko zagotovi primerno okolje in sodelavcem ponudi možnosti za vodenje ter tako omogoči razvijanje njihovih vodstvenih potencialov.

V šolah so učitelji tisti, ki s svojim delom uvajajo spremembe na področju načrtovanja, poučevanja, ocenjevanja in vzgoje. V ustrezni šolski klimi učitelji sodelujejo med seboj, si zaupajo in se podpirajo. Vse to pa vpliva na kakovost njihovega dela, ki se kaže tudi v boljšem znanju učencev. Dober vodja lahko izboljša poučevanje in učenje, če svoj čas in energijo usmerja v učenje učencev in učiteljev. Vodenje je ključna kompetenca vsakega učitelja. Uspešno vodenje šole izboljšuje poučevanje in učenje, rezultate učencev in razvijanje kompetenc pri učiteljih. Vodje morajo biti osredotočeni na kakovost učenja, kurikulum, pedagoške probleme, motivacijo, razvoj in kakovost dela zaposlenih.

S prilagajanjem spremembam se spreminjajo šole, njihova kultura in vrednote. Vendar je spreminjanje dolgotrajen in težaven proces. Informacijska družba, poindustrijska družba ali družba znanja prinašajo nove vrednote. Človeka cenimo po njegovih sposobnostih, ustvarjalnosti, izkušnjah in znanju. Zaposleni so za šole potencial, ki ustvarja konkurenčne prednosti, zato jih je treba nenehno izobraževati, morajo se usposabljeni in izpopolnjevati. V procesu spreminjanja se morajo učiti tudi šole, ker ni dovolj, da se v njih učijo samo posamezniki. V uspešni šoli mora vodstvo ustvariti sodelujočo in integrativno učno kulturo. Rezultat sodelovanja bo posameznikov strokovni razvoj, hkrati pa se bo razvijala tudi šola.

Šola, ki hoče biti uspešna, mora svojim članom zagotoviti ustrezne pogoje za nenehno učenje in razvoj. Učitelji morajo dijake pripraviti na življenje in delo v hitro spreminjajočih se razmerah, v katerih je ključnega pomena sposobnost nenehnega učenja ob delu in v interakciji z drugimi. Prenašanje znanja z univerz v učilnice ni dovolj. V središču učiteljevega dela ni več posredovanje znanja, ampak morajo biti učitelji opora dijakom pri učenju, zato je pomembno stalno strokovno izpopolnjevanje, ki ga načrtujemo v okviru strokovnih aktivov.

## TEORETIČNA IZHODIŠČA

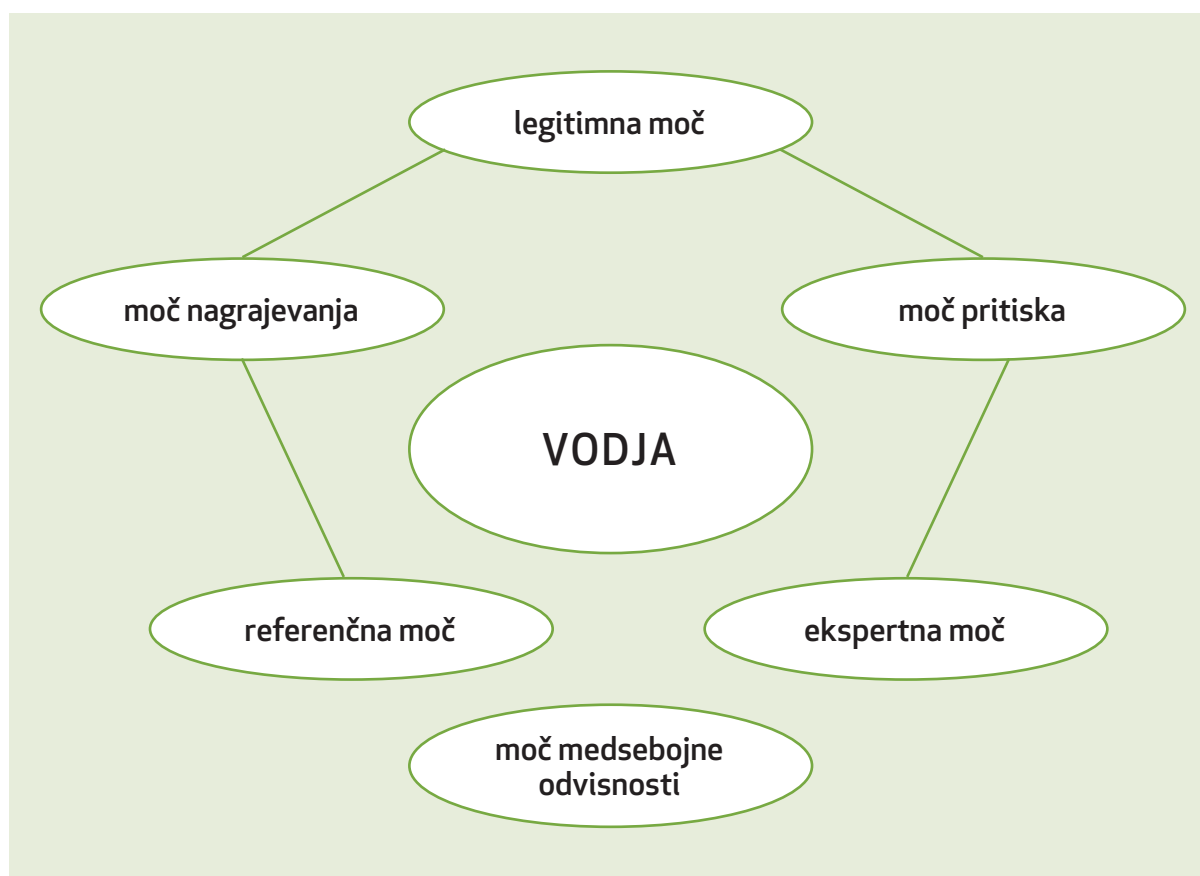
### Vodenje

»Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev.« (Možina idr. 1994, 525) Pojavi se, če kdo vpliva na druge, tako da delujejo. Uspešen vodja s člani skupine ustvarja ugodno vzdušje za doseganje ciljev organizacije. Dober vodja ni vedno tudi dober menedžer.

Po Yuklu (1998) definirajo vodenje »kot vplivanje na oblikovanje ciljev in strategij ter na pripravljenost skupin, da te cilje tudi dosežejo; kot vplivanje na delovanje skupin v organizaciji in kot vplivanje na organizacijsko kulturo« (Roncelli Vaupot 2004).

Sposobnosti uspešnih vodij so delitev moči, intuicija, usklajevanje vrednot, dobro poznavanje sebe in vizija. Za uspešno vodenje niso pomembne samo sposobnosti, ampak tudi *motivacija, moč in vpliv*. »Moč je zmožnost vplivati na posameznika, skupino, organizacijo in jih usmerjati k želenim dosežkom.« (Možina idr. 1994, 528)

Vodje imajo več vrst moči (slika 1): legitimno (izvira iz položaja), nagrajevalno (možnost nagrajevanja), prisilno (bojazen sodelavcev pred kaznijo), referenčno (poistovetenje sodelavcev z vodjo), ekspertno (izvira iz strokovnega znanja vodje) in moč medsebojne odvisnosti.



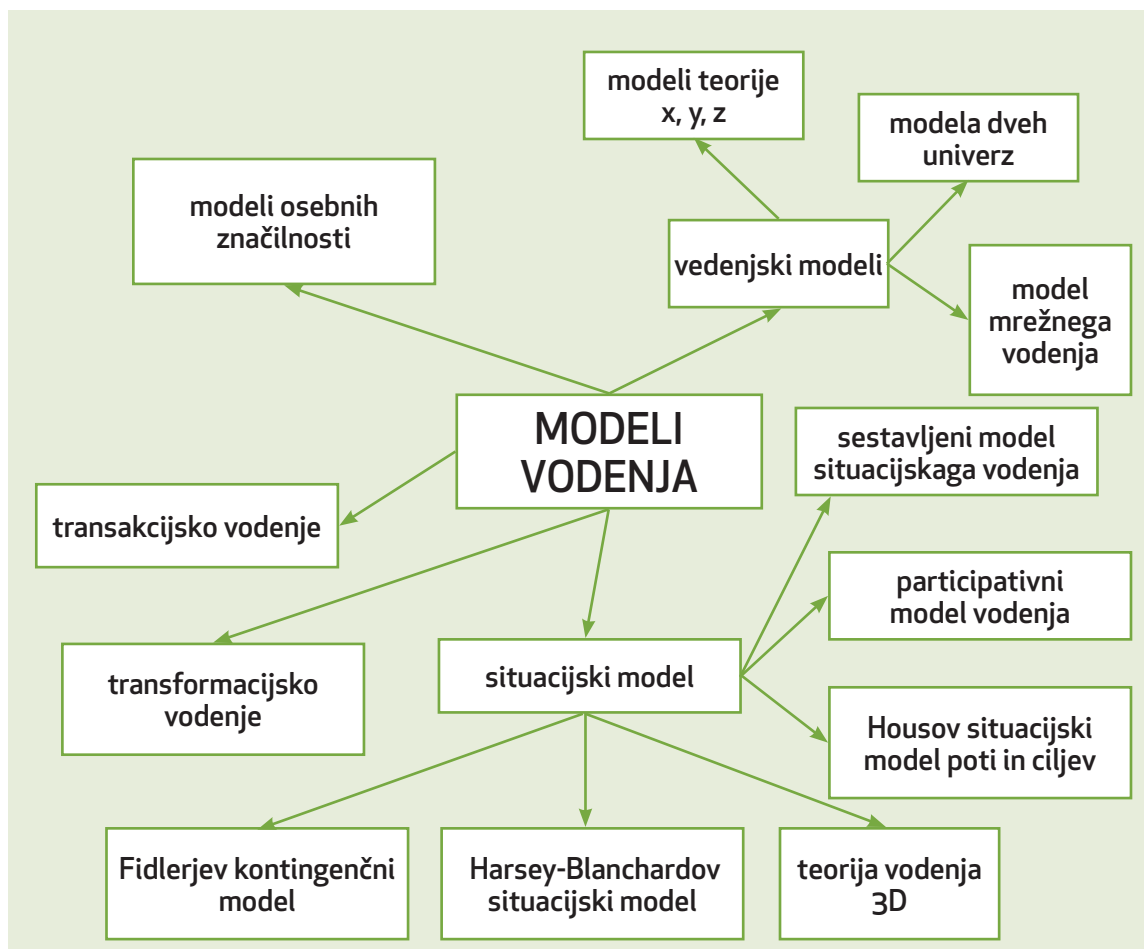
**Slika 1:** Vrste moči (prirejeno po Možini 1994, 528)



## Modeli vodenja

### Modeli osebnih značilnosti

Zgodnje študije o vodenju so odkrivale osebne značilnosti vodij: *fizične, osebnostne, socialne in delovne*. Modeli preveč poudarjajo fizične (višina, teža, vitkost ipd.) in osebnostne značilnosti, ki le nakazujejo vodjeve sposobnosti, niso pa povezane z uspešnim vodenjem. Nekatere osebnostne in socialne značilnosti (samostojnost, analitičnost, komunikativnost ...) prispevajo k učinkovitemu izpolnjevanju nalog (slika 2).



Slika 2: Modeli vodenja (Šček Prebil 2010)

### Vedenjski modeli

Ti modeli določajo uspešne vodje na podlagi njihove dejavnosti. Vedenjski model *teorije x* in *teorije y* prikazuje dva različna pristopa vodje k obravnavanju podrejenih. Teorija *x* poudarja potrebo po avtoritativnem, teorija *y* pa po sodelovalnem načinu vodenja. Znana je tudi *teorija z*, ki trdi, da je medsebojno sodelovanje za človeka pomembna vrednota. Modela dveh univerz poudarjata *skrb za ljudi* oziroma *skrb za naloge*. Skrb za ljudi poudarja položaj zaposlenih, delovne pogoje in medsebojno sodelovanje, skrb za naloge pa aktivno načrtovanje, organiziranje, usklajevanje in nadzorovanje nalog zaposlenih. Raziskave kažejo, da so uspešni tisti vodje, ki upoštevajo oba načina vodenja.

*Model mrežnega vodenja* prikazuje pet različnih vrst vodenja, ki sestavljajo različne deleže usmerjenosti k ljudem oziroma k proizvodnji.

### **Situacijski modeli**

*Fidlerjev kontingenčni model* poudarja, da je uspešno vodenje odvisno od usklajenosti dejavnikov situacije z načinom dela vodje (Možina idr. 2002).

*Harsey-Blanchardov situacijski model* vodenja poudarja, da morajo vodje način vodenja prilagajati zrelosti sodelavcev. Vodenje je odvisno od ukazovalnega in podpornega načina vedenja vodje in se spreminja glede na zrelost članov skupine. Vodja mora imeti tudi sposobnost, da se prilagaja različnim spreminjajočim se okoliščinam (Možina idr. 2002).

*Teorija vodenja 3 D*, ki jo je razvil Reddin, izhaja iz opredelitve učinkovitosti vodenja kot stopnje, s katero vodja dosega rezultate, ki jih od njega pričakujejo. Upošteva dva glavna elementa vedenja vodij: usmerjenost k odnosom s sodelavci in usmerjenost k nalogam (Možina idr. 2002).

*Housov situacijski model poti in ciljev* poudarja, da uspešni vodje pojasnijo poti in sredstva, s katerimi naj zaposleni dosežajo visoke cilje in zadovoljstvo pri delu (Možina idr. 2002).

*Sodelovalni model* vodenja opredeljuje pravila, ki določajo obseg in obliko sodelovanja v procesu odločanja v različnih situacijah (Možina idr. 2002).

*Sestavljeni model situacijskega vodenja*, ki ga je izdelal G. Yukl, loči posredovalne in situacijske spremenljivke, ki vplivajo na učinkovitost posameznika ali skupine (Možina idr. 2002).

### **Transformacijsko in transakcijsko vodenje**

Zaradi vse večje potrebe po spodbujanju in usmerjanju zaposlenih sta se razvili *transformacijsko in transakcijsko vodenje*. Transformacijski vodje vodijo zaposlene z motiviranjem, spodbujajo jih k idealom in moralnim vrednotam, ki zaposlene navdušujejo za reševanje problemov pri delu (Možina idr. 1994).

Transakcijski vodja je nadrejen, ravna po pravilih in ureja stvari tako, kot je predpisano. Z zaposlenimi se dogovarja o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih je delavec deležen, če dobro dela (Možina idr. 1994).

Na osnovi raziskav lahko sklepamo, da so ljudje, ki delajo s transformacijskimi vodji, bolj zadovoljni in dosežajo boljše rezultate. Takšno vodenje potrebujejo zlasti organizacije, ki delujejo v nemirnem okolju. Transformacijski vodje pripravijo zaposlene na spremembe, jih motivirajo, da delajo z veseljem, so bolj prizadevni in dosežajo boljše rezultate (Možina idr. 1994).

Organizacije, ki delajo v stabilnem okolju, so lahko uspešne tudi ob transakcijskem vodenju (Možina 1994).

### **Distribuirano vodenje**

Vodstvene stile najpogosteje delimo na avtokratske, demokratične in *laissez-faire*. K demokratičnim stilom vodenja štejemo poverjanje, timsko, sodelovalno, trajnostno, konstruktivistično, distribuirano vodenje in nekatere druge načine vodenja (Koren 2007, 39–42).

Za distribuirano vodenje je značilna skupinska oblika vodenja, pri kateri učitelji delajo skupaj in tako razvijajo strokovnost (Koren 2007, 87).

Distribuirano vodenje (DV) je v šolah razmeroma novo in vedno bolj aktualno. Pregled literature kaže, da lahko pozitivno vpliva na razvoj organizacije (Erčulj in Goljat Prelogar 2016, 13). Pri tem so pomembne tri temeljne značilnosti DV. Na vodenje gledamo kot na organizacijsko zmožnost in ne kot na zmožnost posameznika, ki mu kolektiv sledi. Ljudje prevzamejo vodstvene funkcije, ker tako zahtevajo določene naloge, in vodenje ne temelji več na hierarhični avtoriteti, ampak na zmožnostih, ki so porazdeljene po kolektivu. Odnosi temeljijo na medsebojnem zaupanju in podpori.

DV omogoča, da predvidimo potrebe organizacijskega okolja in se nanje odzivamo. Posamezne oblike DV so v šolskih sistemih že navzoče in se kažejo v vlogi pomočnikov ravnateljev, vodij aktivov in razrednikov. Sodobne razvojne smernice vodenja narekujejo še večjo porazdelitev vodenja, s čimer bi izboljšali učenje in poučevanje ter pripomogli k intenzivnejšemu razvoju strokovnih delavcev.

Vodenje naj bi bilo po organizaciji razdeljeno po načelu strokovnosti. Z DV je vloga ravnatelja postala zahtevnejša. Ravnatelj namreč vzpostavlja okoliščine, ki učitelje spodbujajo k prevzemanju vodstvenih funkcij. Koncept DV se usmerja v aktivno iskanje medsebojne pomoči in podpore (Erčulj in Goljat Prelogar 2016, 13).

»DV temelji na zaupanju, pomeni medsebojno sprejemanje zmožnosti za vodenje, od formalnih vodij zahteva, da 'izpustijo iz rok' nekaj nadzora in moči, naklonjeno je posvetovanju in iskanju soglasja, ne pa ukazovanju in nadzoru. Vse to predstavlja resen izziv tradicionalnim hierarhičnim modelom moči in nadzora v organizacijah ter lahko naloži vodjem resne fizične in psihične zahteve.« (MacBeath, Oduro, in Waterhouse 2004).

Po Polu (Pol 2015, 12)<sup>1</sup> pri DV ne gre za »več vodij« (seštevanje), ampak za spodbujanje »harmoničnega delovanja« in množičnega vključevanja v vodenje. Tako je DV mnogo več kot seštevek posameznih delov.

## DISTRIBUIRANO VODENJE V PRAKSI

### Praksa distribuiranega vodenja v tujini

V ZDA se na področju DV pojavljata dve prevladujoči obliki: uvajanje učiteljev vodij, ki prevzemajo velik delež pedagoškega vodenja, in povečevanje števila pomočnikov ravnatelja. DV se osredotoča predvsem na pedagoško vodenje. Naloge ravnateljev so vezane na upravljanje šole, naloge drugih strokovnih delavcev pa so povezane s poučevanjem in pedagoškim vodenjem (Erčulj in Goljat Prelogar 2016, 14).

V Avstraliji je vodenje porazdeljeno med ravnatelja, podravnatelja in učitelje vodje, ki vodijo time učiteljev. Raziskava je pokazala, da so uspešnejše šole tiste, v katerih so ljudje dejavni, kot tiste, v katerih se samo odzivajo. Če zaposleni aktivno sodelujejo pri različnih dejavnostih, imajo občutek, da s svojim delom prispevajo k dobrobiti šole. Vodenje vpliva tudi na dosežke učencev. Pokazalo se je še, da so pomembni zaupanje, delitev moči, dajanje neomejenega prostora, kolegialnost in medsebojno spoštovanje (Erčulj in Goljat Prelogar 2016, 16).

V Kanadi se pogled učiteljev na njihov pedagoški optimizem kaže v medsebojnem zaupanju, zaupanju učiteljev do vodstva, učinkovitosti učiteljev ipd. Študija je prepoznala štiri vzorce DV: načrtno porazdelitev, spontano porazdelitev, spontano (ne)porazdelitev in anarhično (ne)porazdelitev. Ugotovili so, da bolj kot so oblike distribucije usklajene, bolj prispevajo k uresničevanju ciljev organizacije. Način vodenja, pri katerem formalni vodje in učitelji delujejo skupaj in si vodenje delijo, se podpirajo, si zaupajo, se spoštujejo in sodelujejo, lahko prispeva k izboljšanju šol in učnih dosežkov (Erčulj in Goljat Prelogar 2016, 17).

V Angliji na nekaterih šolah namenjajo večjo vlogo srednjemu menedžmentu – pomočnikom ravnateljev, vodjem aktivov, v številnih pa so v vodstvene time vključili izkušene učitelje. Vodenje je v Angliji porazdeljeno med višji vodstveni tim, ki ga sestavljajo ravnatelj, njegovi namestniki in pomočniki, ter srednji menedžment, ki je sestavljen iz razrednikov, vodij oddelkov ali aktivov in izkušenih učiteljev. Prepoznali so šest oblik DV, ki se uveljavljajo pri delovanju šol: formalno, pragmatično, strateško, postopno, oportunistično in kulturno (Erčulj in Goljat Prelogar 2016).

<sup>1</sup> Vir: [http://www.solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2015/01/NP%C5%A0R2015\\_milan-pol\\_distribuirano-vodenje.pdf](http://www.solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2015/01/NP%C5%A0R2015_milan-pol_distribuirano-vodenje.pdf)

Na *Finskem* poteka DV na ravni srednjega menedžmenta – pomočnikov ravnatelja, vodij oddelkov in učiteljev, ki sodelujejo pri vodenju. Lokalna skupnost je v nekem okrožju predlagala reformo vodenja v šolah. Nekaj ravnateljev je prevzelo koordinacijo vodenja šol na ravni šolskega okrožja. Temu so namenili tretjino svojega delovnega časa, preostanek pa svojim šolam. Vodenje se je tako porazdelilo med lokalne oblasti in šole. Ravnatelji so bili del vodstvenega tima lokalne skupnosti. O vodenju so začeli razmišljati v širšem kontekstu in se niso več omejevali samo na potrebe in interese lastne šole (Erčulj in Goljat Prelogar 2016).

## Praksa distribuiranega vodenja v Sloveniji

DV se pri nas v praksi pojavlja v obliki timov, ki jih sestavljajo formalni (pomočniki ravnateljev, vodje enot, vodje aktivov) in neformalni vodje (vodje projektov, komisij, posebnih nalog). Pri svojem delu so samostojni, o rezultatih in opravljenih nalogah poročajo ravnatelju. Pomembni dejavniki, ki omogočajo porazdelitev vodenja, so klima, dobri odnosi v kolektivu, usposobljenost strokovnih delavcev za vodenje, pripravljenost na prevzemanje odgovornosti, sposobnost odločanja, odprtost in iskrenost v komunikaciji, ustrezna organizacija dela (Erčulj in Goljat Prelogar 2016, 19).

### *Izvajanje distribuiranega vodenja na Živilski šoli, BIC Ljubljana*

Živilska šola je organizacijska enota vzgojno-izobraževalnega zavoda *Biotehniški izobraževalni center Ljubljana*. Njeno poslanstvo je izobraževanje in vzgoja mladih. Pri oblikovanju vizije smo sodelovali vsi zaposleni. Imamo skupne vrednote, strokovni delavci odgovorno sprejemajo in opravljajo svoja dela in naloge, verjamejo in zaupajo v svoje zmožnosti, med njimi vlada vzajemno spoštovanje.

Strokovni delavci med seboj *sodelujejo, izmenjujejo znanje in izkušnje ter pomagajo drug drugemu pri reševanju problemov*.

Podpiramo profesionalni razvoj vseh zaposlenih, pomembno pa je tudi skupno izobraževanje vseh zaposlenih. Tako že nekaj let organiziramo tematske konference, ki so vpisane v sistem KATIS. Vsi, ki izpolnijo evalvacijske vprašalnike, dobijo potrdila o udeležbi. Tematske konference so poleg zunanjih predavateljev izvajali tudi zaposleni. Tako prihaja na šoli do *sodelovalnega učenja in deljenja znanja*.

Strokovni delavci sami sprejemajo odločitve glede vsebine in organizacije svojega dela in imajo možnost, da sodelujejo pri odločanju. Zaposleni se počutijo odgovorne in na skupnih srečanjih lahko vsi izražajo svoja mnenja in predloge ter prispevajo zamisli o izboljšavah. Posredujejo jih tudi preko skupnih dokumentov. Sodelavce spodbujamo, da svoje znanje delijo z drugimi. Prav tako spodbujamo sodelovalno učenje. Strokovni delavci imajo možnost sodelovati pri vodenju in odločanju ter dajati pobude za izboljšanje dela v šoli.

V zavodu imamo *kolegij BIC-a*, ki ga sestavljamo ravnateljice organizacijskih enot in direktorica. Sestajamo se enkrat tedensko in se seznanimo s pomembnimi minulimi in prihodnjimi dogodki in se dogovorimo o njihovi izvedbi.

Živilska šola ima svoj *strokovni kolegij* (slika 3), ki ga sestavljajo: ravnateljica, pomočnika ravnateljice (2), svetovalne delavke (3), tajnica ŽŠ. Kolegij se sestaja enkrat tedensko, njegovo delo je razdeljeno na več vsebinskih področij. Prvi del je namenjen poročanju ravnateljice s strokovnega kolegija direktorice. Člani imajo možnost sodelovati pri odločanju, večino nalog in ciljev porazdelimo med njimi – ob tem postavimo časovne roke, do katerih je treba izvesti naloge oziroma doseči cilje. Člani se seznanijo tudi z vsemi preteklimi dogodki. V drugem delu kolegija predstavimo aktualne naloge, težave in vprašanja, povezana z organizacijo dela na šoli, morebitne dileme, vsebinska vprašanja; člani si med seboj izmenjujejo izkušnje, delijo svoje znanje in opredelijo cilje pri reševanju nalog, povezanih s predstavljenimi področji. V tretjem delu obravnavamo prošnje dijakov, staršev, predstavimo pobude in predloge članov kolegija. Tudi pri tem sklopu člani aktivno sodelujejo, izmenjujejo znanje in predlagajo konkretne rešitve.

Nekajkrat letno se sestane *razširjeni kolegij* ŽŠ, ki ga poleg članov ožjega kolegija sestavljajo še vodje aktivov. Na šoli deluje deset strokovnih aktivov, ki povezujejo strokovne delavce po predmetnih področjih. Aktivni določajo kriterije za preverjanje in ocenjevanje znanja, predlagajo uporabo učbenikov in delovnih zvezkov v naslednjem šolskem letu, se dogovarjajo o izvedbi interesnih dejavnosti, predlagajo dejavnosti za promocijo šole in predstavitve po OŠ, na dnevih odprtih vrat, Informativi, informativnih dnevih ... Pred začetkom novega šolskega leta pripravijo predlog obremenitev, se dogovorijo o vodenju aktiva, pripravijo poročilo o delu in načrt za naslednje šolsko leto.



**Slika 3:** Organigram Živilske šole (Drofenik Groznik 2017)

Sodelovanje v projektu Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij ter izdelava akcijskega načrta za naše inovativno učno okolje je imelo na člane ožjega tima pozitiven učinek, saj smo vsi prispevali k oblikovanju ideje o učilnici na prostem. Dodatna vrednost tega projekta je bila, da smo med pripravo akcijskega načrta za učilnico praktično izkusili, kako poteka distribuirano vodenje. Na naših srečanjih v živo pa smo dobili ravno prav teoretične podlage, da smo se na lastne oči prepričali, da smo že med samim sodelovanjem uporabljali marsikatero strategijo, ki sicer sodi na področje distribuiranega vodenja. Implementacija učilnice na prostem bo prav gotovo pozitivno prispevala k zadovoljstvu večjega števila zaposlenih in dijakov, tako na ravni Živilske šole kot tudi na ravni zavoda BIC Ljubljana (Štekovič 2017).

V akcijskem načrtu smo določili izvedbo tematskih razrednih ur v učilnici na prostem, kar bi bil tudi eden od rezultatov projekta. Pri vsaki podaktivnosti smo opredelili dejavnosti, vsebino in časovni interval, v katerem bomo posamezno dejavnost uresničevali. Celoten akcijski načrt bomo predstavili strokovnim delavcem v kolektivu (v okviru delavnice), kolegi bodo s svojimi predlogi lahko dejavno prispevali k implementaciji akcijskega načrta ter porazdelili elemente vodenja in dejavnosti naprej med dijake. Povratne informacije in predloge bo vodstveni tim DV vključil v realizacijo akcijskega načrta (Kek 2017).

### **Primeri distribuiranega vodenja na osnovnih šolah**

Na *Osnovni šoli Luisa Adamiča Grosuplje* so področja dela razdeljena med pomočnice, ki ga opravljajo avtonomno. Ena je zadolžena za predmetno stopnjo, ena za razredno, ena skrbi za informatizacijo pedagoških in poslovnih procesov, četrta za podaljšano bivanje. Enkrat mesečno se uskladijo in izmenjajo informacije, potem pa se, če pride do zapletov, oglasijo pri ravnateljici.

Vodje enot same skrbijo za urejanje nadomeščanj, za interne dogodke v enotah in sodelovanje s starši. Organizacijsko ogrodje postavijo v začetku šolskega leta, potem pa enote delujejo kar najbolj samostojno.

Reševanje pritožb učencev in staršev poteka stopenjsko. Če na primer starši preskočijo vmesne faze in se obrnejo neposredno na ravnateljico, jih usmerijo k izhodišču. Kadar ravnateljici posredujejo pisno sporočilo, ga pošlje v obravnavo k pristojnemu sodelavcu (Zupančič 2017, osebna komunikacija).

Na *Osnovni šoli Vide Pregarcje* DV, kot poroča ravnateljica, mag. Katja Arzenšek Konjajeva (2017, osebna komunikacija), zelo raznoliko. Porazdelitev vodenja poteka na različnih ravneh – strokovni aktivni, razredniki, delovne skupine. Pri pripravi načrta sodelujejo vsi, potem pa izvedbo prevzamejo delovne skupine. Izpostavili so dva posebna dneva: *Zeleni dan* in *Pravljice*.

Učitelji in ostali strokovni delavci opravljajo drugo delo v skladu z izbranimi zadolžitvami v šolskem letu. Vodijo, koordinirajo, izvajajo in pripravljajo učence na sodelovanje v načrtovanih mednarodnih, državnih, mestnih in šolskih projektih. Usklajujejo, vodijo delo in sodelujejo v komisijah ter učence pripravljajo na tekmovanja s posameznih predmetnih področij. Vodijo različne delovne skupine za izvedbo dodatnih dejavnosti, šolskih proslav in prireditev in sodelujejo v njih. V pomoč pri načrtovanju in izvedbi jim je zagotovilo način načrtovanja, ki ga imajo v LDN. Kot primer dobre prakse so izpostavili še reševanje vzgojne problematike ipd. (Arzenšek Konjajeva 2017, osebna komunikacija).

Ravnateljica *Osnovne šole Savsko naselje* Verica Šenica Pavletič (2017) je opisala primer DV pri organizaciji dogodka ob 60. obletnici šole. Šola je dejavna na različnih področjih in sodeluje v številnih projektih; po njenih besedah je to mogoče tudi zaradi razvitega distribuiranega vodenja.

## ZAKLJUČEK

Analizo stanja na področju DV v slovenskih šolah je Šola za ravnatelje naredila na podlagi prevedenega vprašalnika iz raziskave *Distributed leadership in practice*. Najpomembnejše ugotovitve so, da je vodenje v naših šolah zelo porazdeljeno, čeprav se ravnateljem zdi bolj kakor strokovnim delavcem. Strokovni delavci imajo možnost sodelovati pri vodenju zavoda, aktivno sodelujejo pri odločanju, dajejo pobude za izboljševanje dela, pomagajo drug drugemu z izmenjavo znanja.

Ravnatelji se odločajo za porazdelitev vodenja na tistih področjih, za katera menijo, da lahko odgovornost in zadolžitve prenesejo na sodelavce. DV se v praksi pojavlja v obliki timov vodenja, ki jih sestavljajo formalni (pomočniki, vodje aktivov) in neformalni (vodje projektov, posebnih nalog) vodje. Pri delu so samostojni, ravnatelju poročajo o opravljenih nalogah in rezultatih. Na porazdelitev vodenja vplivajo klima in odnosi v kolektivu, usposobljenost strokovnih delavcev za vodenje, pripravljenost na prevzemanje odgovornosti, sposobnost odločanja, odprtost in iskrenost v komunikaciji ter organizacija dela (Erčulj in Goljat Prelogar 2016, 19).

Distribuirano vodenje v slovenskih šolah pomeni enega najučinkovitejših pristopov k vodenju VIZ. Šole so tudi zaradi porazdelitve vodenja dejavne na različnih področjih in sodelujejo v številnih projektih. Ravnatelji lahko tako zagotovijo primerno okolje in sodelavcem ponudijo možnosti za vodenje ter jim omogočijo, da razvijajo vodstvene potenciale.

## LITERATURA

Drofenik Groznik, A., T. Kek, M. Šteković in M. Rozman. 2017. »Delovno gradivo ŽŠ v programu Distribuirano vodenje.« Živilska šola, Ljubljana.

Erčulj, J., L. Goljat Prelogar, B. Forjanič, A. Žitnik, S. Čagran, V. Poličnik, P. Markič, T. Ažman, M. Zavašnik Arčnik, M. Lovšin, L. Avguštin in P. Peček. 2016. *Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij: pregled stanja na področjih svetovanja, distribuiranega vodenja in vodenja kariere ravnatelja kot osnova za model celovite podpore ravnateljem pri pedagoškem vodenju in poslovanju*. Ljubljana: Šola za ravnatelje. [http://solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2017/01/SR\\_VIO\\_gradivo\\_p2.pdf](http://solazaravnatelje.si/wp-content/uploads/2017/01/SR_VIO_gradivo_p2.pdf)

Koren, A. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management; Kranj: Šola za ravnatelje.

MacBeath, J., G. K. T. Oduro in J. Waterhouse. 2004. *Distributed Leadership in Action: A Study of Current Practice in Schools*. Nottingham: National College for School.

Možina, S., B. Kavčič, M. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, A. Repovž, A. Vizjak, A. Vahčič, V. Rus in R. Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.

Možina, S., R. Rozman, M. I. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Glas, J. Kralj, M. Tekavčič, V. Dimovski in B. Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Roncelli Vaupot, S. 2004. *Vodenje vzgojnoizobraževalnih organizacij: gradiva za vaje*. Koper: Visoka šola za management.

Šček Prebil, T. 2010. *Podjetništvo in trženje*. Ljubljana: Biotehniški izobraževalni center Ljubljana.







# **OBLIKOVANJE SKUPINE ZA SAMOEVALVACIJO IN RAZDELITEV VLOG**

**Janja Bogataj**

Vrtec Škofja Loka

## UVOD

Vloga vodij vzgojno-izobraževalnih zavodov se je v zadnjih desetih letih močno spremenila. Zaradi vseh sprememb v družbi in posledično novosti v zakonodaji so naloge postale številnejše in obsežnejše. Prav zaradi tega se je začel spreminjati ravnateljev način vodenja, vloge znotraj vodstvenega tima pa so se porazdelile. Iskati smo začeli nove pristope, pri katerih so timi za kakovost ob podpori vodstva ali ravnatelja prevzeli določene naloge. S tem se povečuje medsebojno zaupanje, pripadnost kolektivu, skrb za opravljanje nalog postaja skupna. Distribuirano vodenje je eden učinkovitejših pristopov k vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov. Zanj so značilne nove oblike vodenja in drugačna vloga ravnatelja. Vodenje soustvarjajo ravnatelj in zaposleni, ki skupaj oblikujejo prednostne naloge in cilje organizacije, zaradi česar se izboljšujeta klima in kultura, krepi se sodelovanje pri vodenju in s tem tudi skupna odgovornost. Ravnatelj z vključevanjem strokovnih delavcev lažje uvaja/spodbudi spremembe v kolektivu in zagotavlja primerno okolje zanje. Ker pri vodenju sodelujejo strokovni delavci, jim je omogočen razvoj potencialov za vodenje.

V prispevku bom najprej predstavila teoretična izhodišča o distribuiranem vodenju, v nadaljevanju pa prakso na tem področju v Vrtcu Škofja Loka in primere iz prakse v treh drugih vzgojno-izobraževalnih zavodih. Na koncu bom navedla sklepe in nekatere smernice, ki lahko pripomorejo k izboljšanju prakse vodenja. Tako kot vsak ravnatelj sem tudi sama razvijala svoje vodenje in ga od začetkov pred trinajstimi leti nadgrajevala in spreminjala, ker so mi tako narekovale potrebe in obveznosti, ki jih je bilo iz leta v leto več. V našem vrtcu imamo danes več primerov dobrih praks distribuiranega vodenja. Odločila sem se, da bom podrobneje predstavila primer iz prakse na področju samoevalvacije, saj menim, da smo tu naredili največji korak.

## PREGLED LITERATURE

Že sama področna zakonodaja (50. člen Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI)) je predvidela, da ravnatelj šole/vrtca ni edini vodja, pač pa lahko imenuje pomočnika, ki ga lahko pooblasti za nekatere vodstvene naloge. Skupaj s timom in ravnateljem so pomočniki zelo pomembni za izvajanje vodstvenih nalog, saj dandanes v šolah/vrtcih vodenje ni le domena ravnatelja. Vodenje je razporejeno med strokovne delavce, ki imajo ustrezne kompetence in lahko zato s svojimi zamislivi in pobudami za spremembe na različne načine pomembno prispevajo k razvoju in napredku zavoda. Podobno sta v raziskavah trajnostnega/distribuiranega vodenja ugotovila tudi Hargreaves in Fink (2006). Vodja potrebuje pomočnika, celotno vodenje pa mora biti razporejeno med več ljudi, saj je, če hočemo, da šola/vrtec uspešno deluje, nujno vodenje, ki je rezultat kolektivnih prizadevanj in ustrezno razporejene odgovornosti.

Kakovosten vzgojno-izobraževalni zavod ima kakovostno vodstvo in kader, ki lahko otrokom ponudi kakovosten vzgojno-izobraževalni proces, rezultat katerega so znanje in kompetence. Pri tem ima veliko vlogo ravnatelj s svojim stilom vodenja. Koren (2007) navaja, da je stil vodenja način, kako vodja uveljavlja moč in oblast ter kako se vede do članov skupine; usmerjen je lahko k nalogam ali k ljudem. Hopkins (v Erčulj in Koren 2003) je ugotovil, da je vodenje ključni dejavnik za neuspeh v šoli. Vodenje šole ni le vodenje poučevanja in učenja, uspešen ravnatelj mora zagotoviti pogoje za poučevanje in učenje, uspešno načrtovati učenje in pogoje za profesionalni razvoj sodelavcev (Erčulj in Koren 2003). Zato je izredno pomembno timsko delo, ki se lahko izrazi v različnih oblikah, npr. aktivih, timih z različnimi nalogami, ki spodbujajo sodelovalno kulturo med zaposlenimi in ki vodijo k skupnim ciljem. Prednosti se kažejo v večji učinkovitosti, podpori sodelavcev, večji ustvarjalnosti, izmenjavi izkušenj, boljšem usklajevanju dela in sprejemanju ustrežnejših odločitev (Koren 2007).

Bistvo sodobnega vodenja organizacije je učeča se skupnost, v kateri je moč skupna in prevladujeta zaupanje v skupno delo in usmerjenost k istim ciljem. Distribuirano vodenje temelji na tem, da ravnatelj na podlagi znanja in sposobnosti zaposlenih oblikuje vodstveni tim. Na osnovi kompetenc posameznih članov se dogovorijo za posamezne naloge oziroma vloge znotraj tima. Harris (2011) poudarja tri temeljne značilnosti distribuiranega vodenja. Gre za prakso vodenja, ki nastaja med tistimi, ki vodijo, in tistimi, ki sledijo; druga značilnost je, da ljudje prevzemajo vodstvene funkcije zaradi potrebe in ker tako zahtevajo določene naloge, tretja pa, da vodenje ne temelji več na hierarhični avtoriteti, ampak na zmožnostih, ki so distribuirane – porazdeljene po kolektivu. Pri tem je treba vzpostaviti odnose, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju in podpori. Podobno sta že pred tem razmišljala Stoner in Freeman (v Koren 2007), ki navajata podobne prednosti distribuiranega vodenja, pri čemer poudarjata, da tako vodenje v kolektivu pripomore k boljšim odločitvam, pospeši proces odločanja, zaposleni prevzamejo odgovornost, z distribuiranim vodenjem se dodatno usposablja, pridobivajo samozaupanje in tudi sami dajejo pobude.

Ravnatelj sodelavcem ne prepušča samo rutinskih opravil, ampak se dogovarja o sodelovanju pri vodenju zahtevnejših nalog. Če se za distribuirano vodenje odločamo pravilno in strokovno, to vpliva na spodbudno delovno okolje, na profesionalni razvoj delavcev in inovativnost pri delu. Poleg tega pa Hughes, Gimmet in Curpy (v Koren 2007) ugotavljajo, da ravnatelj pri distribuiranem vodenju pridobi čas za druge dejavnosti, na primer za načrtovanje in usmerjanje profesionalnega razvoja sodelavcev. Četudi se zdi, da je z distribuiranim vodenjem vloga ravnatelja postala manj pomembna, praksa kaže, da je ravno nasprotno, saj je njegova vloga postala drugačna in zahtevnejša. Ravnatelj ima ključno vlogo pri vzpostavljanju okoliščin, ki učitelje spodbujajo k prevzemanju vodstvenih funkcij, ter pri razvijanju njihovih zmožnosti za vodenje. Koncept distribuiranega vodenja se tako usmerja v dejavno iskanje medsebojne pomoči in podpore, ki se lahko uresniči le v šolskih kulturah, v katerih modrost skupnosti postavlja nad preudarnost posameznika (Sentočnik 2011).

# ZAPIS O PRAKSI

## Pristopi k samoevalvaciji

V nadaljevanju bom spregovorila o razvoju distribuiranega vodenja v našem vrtcu. Kot primer dobre prakse bom predstavila različne pristope k samoevalvaciji, od začetkov do danes, čeprav to ni edino področje distribuiranega vodenja, za katero smo se v našem vrtcu odločili; uvedli smo ga namreč tudi pri drugih oblikah, kot je npr. opravljanje različnih nalog na lokalni ravni ali v različnih timih, aktivih, skupinah. Morda je ravno področje samoevalvacije tisto, na katerem je vključenih več ljudi iz različnih enot (starši, otroci in zaposleni), zaradi česar je zahtevnejše in bolj kompleksno.

Vrtec Škofja Loka sodi med večje zavode v Sloveniji in je drugi največji vrtec na Gorenjskem. Delujemo na osmih lokacijah, zaposlenih je 160 delavk in delavcev, oddelke pa obiskuje povprečno 900 otrok. V zadnjih desetih letih smo imeli v kolektivu veliko fluktuacije (upokojitve, odprtje devetnajstih novih oddelkov, bolniške, porodniške ...). Prav zaradi tega je bilo uvajanje sprememb za nas velik izziv, ki smo se ga lotili postopno in smo ga natančneje določili z vsemi deležniki. Distribuirano vodenje je prav zaradi vseh teh sprememb in hitro spreminjajoče se kadrovske sestave v našem kolektivu nastajalo kot proces. Potrebovali smo čas, ko smo se učili drug od drugega, postavljene hipoteze preizkušali v praksi in uvajali distribuirano vodenje. Oblikovali smo time, ki smo jim zaupali in so bili pripravljeni prevzemati določene naloge. Sprva so jih prevzemali posamezniki brez formalnih vodstvenih položajev, kasneje pa smo ugotavljali, da so bili prav ti pomembni deležniki pri izvajanju dejavnosti in pri uvajanju sprememb.

V začetku je bila za vse nas velik izziv samoevalvacija. Postavljala so se nam čisto konkretna organizacijska in vsebinska vprašanja. Eno izmed njih je bilo tudi, kako postopek primerljivo izpeljati na osmih različnih lokacijah v dveh starostnih obdobjih in ob vseh že naštetih posebnostih kolektiva. Oblikovali smo različne strategije za reševanje te težave, zato smo imeli več skupnih srečanj kolektiva, na katerih smo zaposlenim predstavili pomen samoevalvacije in načrt spremljanja. Dogovorili smo se za različne opomnike in za različne pristope. Iz leta v leto smo ukrepe izboljševali, vsebine pa smo izbirali glede na potrebe in prednostne naloge vrtca. Rezultate, ki smo jih dobili, smo obdelali in preučili ter jih podkrepili tudi z našimi ugotovitvami in opisom okoliščin, v katerih smo jih pridobili. Sprva so zaposleni pojem »samoevalvacije« razumeli na različne načine. Že sama beseda jim je bila tuja in se jim je zdela dolgočasna. Tako so se te naloge lotevali različno, vodstvo (ravnateljica, oba pomočnika in svetovalna delavka) pa je menilo, da moramo samoevalvacijo usmerjati tudi sami, da bi prišli do določenega cilja oziroma uvajanja sprememb. Vendar se je pozneje pokazalo, da to ni bilo najbolje. Zaposleni so pri evalvaciji poudarili nekatera dejstva, ki so bila ključna za nadaljnje korake, in takrat je prišlo do odločilnega premika proti distribuiranemu vodenju.

Ob začetku samoevalvacije, leta 2010, smo spremljali področje govora in jezika pri predšolskem otroku. Pri tem smo se vodstveni delavci srečevali z vprašanji nekaterih strokovnih delavk in delavcev, ki so sporočali, da se jim to za njihovo strokovno delo ne zdi pomembno, da je to samo še ena izmed dodatnih dejavnosti in podobno. Dileme so največkrat izražali s pripombami, kakršne vsi ravnatelji verjetno zelo dobro poznajo: »Ali je to res potrebno in zakaj, saj mi vse to že delamo ... Spet nekaj, da bo nekdo naredil diplomsko nalogo ...«. Na drugi strani pa smo se srečali z vprašanji strokovnih delavcev, ki so razmišljali konstruktivno in se spraševali, kako se lotiti naloge, da bodo odgovori dobljeni v zeleni smeri, da bomo pridobili ustrezne podatke, na katerih bomo lahko nadgrajevali naše strokovno delo na izbranem področju. Med dilemami in vprašanji so poudarili posebnosti, na katere pa mi kot vodstveni tim, ki je pripravil vsebino spremljanja in opomnik, nismo bili dovolj pozorni. Opozorili so na zelo pomembne ugotovitve, pri katerih smo prepoznali veliko odgovornost, strokovno premišljenost in željo, da bi na podlagi primerov iz prakse dobili primerljive, uporabne in konkretne podatke, ki jih nismo vključili v načrtovanje in ki bi nam bili v pomoč pri

nadaljnem načrtovanju dela. Opozorili so na problem, kadar je v skupino vključen otrok s posebnimi potrebami, kar v končnem seštevku lahko pomeni nižji odstotek pričakovanih rezultatov, čeprav drugi otroci v oddelku nimajo večjih težav; omenili so dileme v zvezi s tem, ali je opomnik dovolj dober, da bo lahko zaznal posebnosti otrok in posamezna odstopanja ter razvojne značilnosti starostnega obdobja otrok; opozorili so še na sodelovanje med vzgojiteljico in pomočnico – in na razlike med njunimi pogledi; poleg tega smo opazili, da je bila težava včasih v izobrazbi (vzgojiteljica s štiriletno šolo, pomočnica vzgojiteljice z visoko strokovno šolo), nekateri so navedli odpor do pisanja, beleženja, spremljanja, še posebno se je to pokazalo pri odgovorih na odprta vprašanja, pri strokovnih zapisih in pri uporabi pravih terminov ... Dileme so se pokazale tudi pri vključevanju staršev in drugih deležnikov, saj so jih vključevali zelo različno, nekateri obsežno, poglobljeno, drugi jih niso, tretji površno ... Težavo pa smo zaznali tudi pri vodstvu. Z obdelavo podatkov, ki je bila v sklepni fazi prepuščena nam, je bilo veliko preveč dela, Ukvarjali smo se s stvarmi, ki so se zgodile v praksi in jih mi, ki smo podatke obdelovali, nismo znali pravilno interpretirati ali pa so se podatki med seboj razlikovali, ker v vseh oddelkih okoliščine za spremljanje zaradi posebnosti otrokovega socialnega okolja dejansko niso bile enake. V nekaterih primerih so bili zapisi med oddelki podobni, ob dodatnih vprašanjih pa je bila interpretacija drugačna, zato smo potrebovali dodatna pojasnila. Zaposlene smo morali spodbujati k izpolnjevanju anketnih vprašalnikov, saj jih do roka v vseh oddelkih niso izpolnili. Ob koncu pa nas je čakala še poglobljena povratna informacija, katere del so bili analiza, načrt za nadaljnje delo in taka problemska predstavitev ugotovitev o tem, kje bi lahko izboljšali svoje delo, da je pri zaposlenih zbudila pedagoško-raziskovalni duh.

V vsem tem obdobju iskanja najboljših pristopov in metod smo se v Vrtcu Škofja Loka samoevalvacije lotevali na različne načine. Preizkušali smo različne možnosti z različnimi zaposlenimi. Sprva je bila samoevalvacija večinoma vodilo vodstva vrtca in nekaj skrbno izbranih strokovnih delavk (tri). Tim za samoevalvacijo je bil majhen in z njim je bilo zelo lahko sodelovati. Članice so se večinoma strinjale z usmeritvami vodstva vrtca, iz velike količine zbranih podatkov pa je bilo zelo težko izluščiti bistvo, na katerem bi lahko gradili naprej. Tim je na temelju zbranih podatkov pripravil obširno poročilo. Vsebovalo je več pomembnih področij, zato so se članice odločile, da bomo posamezna področja spremljali še enkrat, in sicer podrobneje in bolj kompleksno, ločeno – po posameznih šolskih letih. Takšno je bilo priporočilo in taka usmeritev je obveljala za naprej. Članice tima so dale pobudo, da bi se tim razširil tako, da bi v njem lahko sodelovalo več strokovnih delavk, ki bi dajale konkretne pobude, pa tudi obdelava podatkov bi lahko stekla veliko hitreje. Na podlagi vseh teh izkušenj in priporočil smo tim nekoliko povečali, posodobili smo obdelavo podatkov, saj smo vanj vključili zaposlene s specifičnimi znanji s področja računalništva. Anketni vprašalnik in obrazec za spremljanje, ki sta bila sprva preveč ciljno usmerjena in nista dopuščala odprtih odgovorov, smo preoblikovali, tako da smo lahko pridobili več uporabnih podatkov. Novi vprašalnik smo dopolnili s konkretnimi vsebinami in operativnimi cilji, ki so bili usmerjeni v sam proces in vezani na posameznega otroka. Oblikovali smo ga tako, da je bilo izbrano področje spremljanja ožje in je zajemalo le poslušanje. Cilji so bili kratko in jasno opredeljeni, dejavnosti pa v vseh oddelkih izvedljive v praksi. Podatke, ki smo jih dobili, smo lahko sproti spremljali v elektronski obliki. Prav tako smo lahko k zapisu pozvali tiste, ki so z odgovori zamujali. Tim za samoevalvacijo je predhodno postavil različne hipoteze in ob urejanju podatkov preverjal svoja predvidevanja, ki jih je prav tako vključil v samoevalvacijsko poročilo. Članice tima so sodelovale druga z drugo in se večkrat dobile na delovnih srečanjih, ugotovitve pa so predstavile na vzgojiteljskem zboru.

Vsi v našem vrtcu, vključno z vodstvom, smo se pri tem preizkušali na različne načine. Učili smo se raziskovalnega dela, v manjših skupinah in v aktivih smo odpirali strokovne razprave, poslušali smo drug drugega in iskali skupne cilje, usmeritve, vrednote. Zaradi vključenosti kolektiva v posamezne naloge, razprave in odločitve smo samoevalvacijo prepoznali kot pomemben element raziskovalnega dela in spremljanja strokovnih delavk in delavcev v procesu izobraževanja.

V sedmih letih smo kot kolektiv zoreli in šli pri spremljanju samoevalvacije skozi različne razvojne faze. Imeli smo več različnih srečanj, strokovnih razprav, lotili smo se še spremljanja različnih področij in dejavnosti, od gibalnih sposobnosti otrok, hoje in fizične moči, bralne pismenosti, govora in jezika, skriv-

nostnega gozda in čutenja in nazadnje skrivnostnega gozda v povezavi z biotsko raznovrstnostjo. Ob vsem tem smo ugotovili, da je zelo pomembno, kakšno je osnovno izhodišče, kako je oblikovan cilj, kdo so sodelujoči deležniki in kako se posamezni člani tima dogovorijo, katere naloge bo kdo opravil.

Po sedmih letih naše strokovne rasti samoevalvacijo izvajamo na svojstven način, tako da so vključeni vsi zaposleni in drugi deležniki. Tim za samoevalvacijo na zadnjem pedagoškem zboru, ob zaključku šolskega leta, predstavi ugotovitve in izhodišča za spremljanje izbranega področja. Z dosežki in usmeritvami seznanijo vse zaposlene, svet staršev in svet zavoda. Področje spremljanja za naslednje šolsko leto izberemo na predlog strokovnih delavk, ki upoštevajo zanimanje otrok in dobljene rezultate.

Od šolskega leta 2016/2017 je začela, po skoraj desetih letih, delovati posebna skupina za samoevalvacijo. Vanjo so vključene vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic iz posameznih enot vrtca, ki so na tej poti skupnega razvoja pridobile največ znanja in kompetenc, da lahko usmerjajo določene dejavnosti in jih razporejajo med druge člane kolektiva. Prenašajo jim skupna izhodišča in skrbijo za izvajanje dogovorjenih nalog v kolektivu. S tem spodbujajo medsebojno učenje in skupno strokovno rast. Pogosto se pojavijo tudi kakšna vprašanja ali pride do strokovnih razprav, v katerih so članice strokovnega tima za samoevalvacijo enotne in kompetentne sogovornice.

Skupina za samoevalvacijo šteje osem članic in vse so po izobrazbi vzgojiteljice. Ob različnih spremljanih neposrednega dela v oddelkih in pri pregledu dokumentacije smo že v preteklosti ugotovili, da delajo uspešno. Vse strokovne delavke imajo strokovne nazive. Dogovorile so se za medsebojno pomoč, sodelovanje in sprejele zadolžitev, da bo vsaka izmed njih v svoji enoti poskrbela za kakovostno izvedbo dogovorjenih nalog, beleženje in obdelavo podatkov. Sprejele so dogovor, da vsako mnenje šteje in da so zelo pomembni njihovo medsebojno sodelovanje, zaupanje in pomoč. Skupina za samoevalvacijo je pripravljala vmesna poročila po srečanjih in poročala o stanju na terenu. Veliko večino zamisli in rešitev so predlagale prav njene članice.

Prvo srečanje sem sklicala jaz in že takoj smo se dogovorili o sodelovanju pri opravljanju nalog. V nadaljevanju je skupina za samoevalvacijo samostojno pripravljala vsa pisna gradiva, od prvega povabila zaposlenim in staršem do vseh opomnikov, s pomočjo katerih smo skupaj prihajali do končnih ugotovitev. Skupina za samoevalvacijo je pripravila vmesne spletne vprašalnike (dvakrat) in sproti obdelovala podatke, s katerimi se je kolektiv seznanil preko aktivov, pozneje pa tudi v pisni obliki preko e-zbornice. Starše so o ugotovitvah obveščale vzgojiteljice na oddelčnih roditeljskih sestankih, vse pa smo kasneje seznanili s končnim poročilom. Skupina za samoevalvacijo je končno poročilo predstavila na zadnjem pedagoškem zboru in pripravila usmeritve za naprej. Vodstvo je redno seznanjala z vsemi dejavnostmi in nas vedno povabila na sestanke, ki smo se jih udeleževali. Vodja nas je redno spraševala za mnenje o ustreznosti pripravljenih gradiv, o datumih posameznih izvedb (objava spletnih anket, roki za izpolnjevanje, način obdelave podatkov, strokovna literatura, možnosti za izobraževanja, predstavitev dobrih praks ...) in nas seznanjala z ugotovitvami ter poročala o delu skupine, o strokovnih vprašanjih in dilemah. Predstavnice skupine so z zaposlenimi večinoma komunicirale preko e-zbornice, v kateri so bili objavljeni anketni vprašalniki, vsem zaposlenim so posredovale enaka podrobna navodila in predstavile izsledke in ugotovitve. Članice strokovne skupine so usmeritve in dogovore v enote prenašale tudi ustno, saj so nekatere delavke potrebovale več informacij in spodbud, ki so se nanašale na konkreten oddelek. Skupina za samoevalvacijo je z vodstvom vrtca sodelovala pri strokovnih razpravah, pri pripravi strategije uvajanja sprememb in pri načelnih dogovorih, na primer o tem, kako nadaljevati delo, kdaj začeti spremljanje, implementirali smo opomnik za starše in nagovor, obdelali gradivo in poskrbeli za računalniško podporo. Pri komunikaciji z otroki skupina ni imela večjega vpliva, ker je dejavnost potekala bolj na izvedbeni ravni posameznega oddelka in so podatke obdelale strokovne delavke in delavci. Samostojno pa je skupina poskrbela za obdelavo spletnih vprašalnikov, pripravila objektivno in strokovno poročilo in ga predstavila organom vrtca.

Pokazalo se je, da je naša pedagoške praksa, ki je vključevala distribuirano vodenje, pri katerem je tim sodeloval z ravnateljico in zaposlenimi, izjemno dobra. V kolektivu je bilo veliko več strokovnih razprav, vzgojiteljice pa so lahko takoj začele uvajati izboljšave. Članice skupine so svojo vlogo vzele zelo resno in odgovorno in ugotavljamo, da ob skupni podpori in strokovnih razpravah delamo velike korake naprej. S takšnim delom nadaljujemo tudi v letošnjem šolskem letu. Dobro prakso distribuiranega vodenja smo razširili še na vse druge strokovne skupine, time, aktivne v vrtcu. Dodano vrednost vidimo v tem, da si strokovne delavke in delavci med seboj pomagajo in se samostojno odločajo za prevzemanje določenih nalog. V kolektivu smo opazili nekatere zelo pomembne, pozitivne spremembe. Ugotavljamo, da je večina zaposlenih, ki so od ravnateljice vrtca dobili pobudo za prevzem določene naloge (vodenje skupine ali tima), nanjo ponosnih in jo dobro opravijo. Vmes so večkrat potrebni konzultacije in strokovni pogovori, vendar menimo, da je v nadaljevanju do končne izvedbe prisotnega mnogo več pedagoškega poguma in strokovnega znanja, poleg tega zahtevnejše naloge počasi prevzema mlajša generacija, ki nima toliko težav z obdelavo podatkov, skupaj pa bomo morali poiskati več rešitev, ki so morda povezane z izkušnjami. Vsekakor smo zaznali večjo vključenost vseh zaposlenih, bolj je prepoznavno prizadevanje, da bi bilo delo dobro opravljeno in da ne bi bilo samo sebi namen. O dobro opravljeni nalogi in ugotovitvah članice skupine samozavestno poročajo vodstvu in zaposlenim. Prav tako ugotavljamo, da je med zaposlenimi veliko več strokovnih razprav in zapisov, sodelavke in sodelavci, ki se doslej niso poznali, ker so delali v različnih enotah, so začeli odlično sodelovati in se povezovati. Pri tem uporabljajo različne komunikacijske možnosti od sodelovanja na daljavo do srečanj. Z vključevanjem staršev se je izboljšala tudi komunikacija z njimi. Upoštevali smo njihove poglede, zadovoljstvo glede izbora področja spremljanja, predstavitev naših ugotovitev in priporočila za delo z otroki v prihodnje. V kolektivu je začela nastajati pozitivna klima, zaposlenim pa je še posebno všeč, ker smo samoevalvacijo na njihovo pobudo nadgradili, da poteka v zunanjem učnem okolju. Vodstvo je ugotovilo, da kolektiv strokovno napreduje, saj se z medsebojno podporo in komunikacijo odpirajo nova vprašanja in dileme. Bogatita se besedišče in nabor strokovnih besed, saj v strokovnih razpravah sodelujeta mlajša in starejša generacija, vzgojiteljica in pomočnica vzgojiteljice. Ob tem pa se krepi občutek, da je vsak po svoje lahko vodja in da ima možnost vplivati na razvoj, obseg in izbor dejavnosti.

Z drugačnim pristopom in vključevanjem zaposlenih v projekt samoevalvacije smo kot kolektiv zelo veliko pridobili. Naučili smo se novih oblik sodelovanja, zaposleni pa so pridobili izkušnjo v zvezi s prevzemanjem vodstvenih nalog, ki jih korektno opravijo. Med njimi se je razvila kultura sodelovanja, saj drug drugemu pomagajo z idejami, nasveti, primerjajo rezultate, ugotovitve in iščejo razhajanja v primerljivih okoliščinah, enakih starostnih skupinah in situacijah.

Zaradi dogovarjanja, da bodo določene naloge opravili strokovno kompetentni sodelavci, je za zavod zelo pomembno tudi to, da se je močno okrepil kolektivni duh in da prevzemanje nalog ni več nekaj novega, težkega ali nekaj, kar bi bilo zgolj domena vodstvenega kadra. Posamezne korake smo si zamislili tako, da prehajajo od lažjega k težjemu in da jih sproti ovrednotimo. Zaposleni, ki so vključeni in izvedbo določene naloge in med seboj sodelujejo, so manj obremenjeni, saj največkrat oblikujejo time in nalogo opravijo s skupnimi močmi.

Zelo dobro izkušnjo imamo tudi pri uvajanju posameznikov za prevzemanje vodstvenih nalog. Morda nikoli v preteklosti ni bilo take priložnosti, izkazalo pa se je, da so zaposleni, ki so včasih kot »povprečni« skriti, lahko ob vključevanju v vodenje pri izvedbi določene naloge zelo uspešni. Nalogo prevzamejo z vso odgovornostjo, ves čas budno spremljajo potek, proces dogajanja in po potrebi pomagajo, svetujejo, ob evalvaciji pa konstruktivno razmišljajo, posredujejo svoje predloge in ugotovitve, ki so praktične in izhajajo iz izkustvenega dela. V praksi se je že večkrat potrdilo dejstvo, da tisti, od katerih bi to morda najmanj pričakovali, svojo nalogo opravijo zelo dobro in odgovorno, samo priložnosti doslej niso dobili ali pa smo jih morali vodstveni delavci posebej motivirati.

Distribuirano vodenje je način razmišljanja oziroma vključevanja zaposlenih, ki lahko na različne načine izražajo svoje mnenje in poglede na strokovna vprašanja. Zaposleni, ki imajo več možnosti za vode-



nje različnih projektov, so večinoma bolj pozitivni in optimistični, kot vodje oddelkov uspešnejši, bolje poskrbijo za predstavitve vrtca in tudi za vodenje, usmerjanje staršev in otrok. Za vsakim vodenjem bi morala biti dobra priprava, predhodno razmišljanje o vsebini, izvedbi in deležnikih, ki bodo vanjo vključeni. Razvoj vodenja je pomemben tudi zaradi osrednjega namena vzgojno-izobraževalnega zavoda, to je izboljšanje dosežkov otrok, razvoj njihovih spretnosti in sposobnosti.

Vrtec je mesto učenja ne le za otroke ... Postati mora mesto učenja tudi za zaposlene.

Primere distribuiranega vodenja v našem vrtcu sem primerjala s prakso v treh vrtcih na Gorenjskem. Podatke sem pridobila iz krajših zapisov in intervjujev z ravnateljicami.

Vrtec Antona Medveda v Kamniku je distribuirano vodenje razvil v obliki strokovnih služb, ki se delijo na pedagoško in administrativno-tehnično področje. Menijo, da so ravnatelji s svojim načinom vodenja ključni za vzpostavitev distribuiranega vodenja. Ravnatelj redno sklicuje kolegije, na katerih so navzoči vodje služb in na katerih predstavijo problematiko posameznih služb, naloge in delo, ki ga je treba postoriti. Člani kolegija povedo svoje mnenje in oblikujejo skupno stališče o določeni problematiki, prevzamejo določene naloge ali naredijo načrt za razrešitev problematike; razreševanja težav se lotijo aktivno. V vrtcu so oblikovali več timov:

- vodje strokovnih aktivov (reševanje vprašanj, ki so nujna za razvoj stroke ...);
- organizacijski vodje enot (pomoč pri organizaciji dela v enoti ...);
- članice razvojnega tima vrtca (sodelovanje z vodstvom, skupna priprava načrta dela, priprava in obdelava anketnih vprašalnikov za starše in zaposlene ...);
- članice tima za evalvacijo;
- članice eko programskega sveta (zdrav način življenja vnesti v prakso, raziskovanje otrok, predstavitve širši javnosti, izvajanje akcij v sodelovanju s starši ..);
- članice internih delovnih skupin (animacijsko-promocijska skupina, Orffova skupina, gledališka skupina, uredniški odbor Antonček, folklorna skupina vrtca, otroški pevski zbor, zbor odraslih ...) – predstavitve vrtca navzven, sodelovanje z lokalno skupnostjo in drugimi akterji.

Vsaka interna skupina s svojim delovanjem in opravljenimi nalogami pripomore k uresničevanju vizije in letnega delovnega načrta vrtca. V interne delovne skupine so vsi zaposleni vključeni na lastno pobudo, saj s svojimi močnimi področji pomagajo pri uresničevanju določene naloge. Člani poročajo o svojem delu, predlagajo izboljšave, spregovorijo o potrebah ...

Prednostne naloge pa določijo na podlagi razvojno-letnih pogovorov, anketnih vprašalnikov, z zavedanjem o tem, kaj je treba v obstoječi praksi izboljšati in da je treba vplivati na kakovostno izvajanje predšolske vzgoje. V vrtcu so vodjem služb, vodjem aktivov, organizacijskim vodjem omogočili določena izobraževanja, ki jim koristijo pri vodenju (npr. o vodenju strokovnega aktiva, o tem, kako ravnati s konfliktnimi uporabniki).

Vrtec Bled je manjši, v njem pa prav tako deluje vodstveni tim, ki ga sestavljajo vodstveni delavci (ravnateljica, pomočnica ravnateljice, svetovalna delavka, organizatorica prehrane in zdravstveno-higienskega režima, poslovna sekretarka). Vodstvene naloge so večinoma razdeljene med njimi, občasno in po potrebi pa jih porazdelijo še med druge zaposlene.

Podobno je organiziran Vrtec Jesenice. Oblikovali so ožji kolegij, v katerem sodelujejo ravnateljica, pomočnici ravnateljice, organizacijski vodje in posamezne strokovne delavke. O sodelovanju pri opravljanju posameznih nalog se z ravnateljico dogovarjajo na različnih srečanjih in strokovnih aktivih.

## SKLEPI IN PREDLOGI STROKOVNIH REŠITEV

Distribuirano vodenje je pomemben del razmejevanja nalog in odgovornosti sodelujočih v vzgoji in izobraževanju. Ravnatelji smo glede na svojo funkcijo dolžni podpirati razvoj stroke in zaposlenih. Strokovna rast je proces, v katerega je posameznik dejavno vključen. Z ravnateljevo podporo in strokovnim vodenjem lahko tudi posamezniki prevzamejo določene naloge, ob katerih se učijo, rastejo in na osnovi svojih izkušenj spreminjajo ustaljeno prakso. Priložnost za rast in razvoj kolektiva vidim nedvomno v tem, da se v vrtcih in šolah ustvarja okolje aktivnih in razmišljajočih strokovnjakov, ki so pripravljeni prevzemati določene naloge in vložiti več prizadevanj v to, da bi pedagoško prakso bolj usmerjali h konkretnim in merljivim ciljem, od katerih bodo največ imeli otroci.

Stare organizacijske strukture vodenja zahtevam sodobnega pedagoškega procesa ne ustrezajo več, saj vsi sodobni modeli v izobraževanju vse bolj temeljijo na sodelovanju, mreženju in delovanju več služb, skupin ali timov. To od ravnatelja vsekakor zahteva nove in bolj odzivne načine vodenja, ki predpostavljajo sodelovanje več različnih deležnikov. Distribuirano vodenje izboljšuje možnosti za to, da spremembe postanejo trajne, saj jih zaposleni in sodelujoči ob preučevanju dejstev uvajajo in predlagajo sami. S tem se krepí kontinuiteta vodenja zavoda, delovne naloge so porazdeljene bolj demokratično, saj zaposleni dobro vedo, kam so usmerjeni cilji, in sami prevzemajo določene naloge. S tem se zmanjšuje tudi ravnateljeva osama.

Izkušnje iz našega in drugih treh vrtcev na Gorenjskem so potrdile teorije o nujnosti in bistveni vlogi distribuiranega vodenja pri ustvarjanju naprednih in učečih se skupnosti. V vrtcih večinoma deluje več vodstvenih skupin, pri čemer je zelo pomemben skrben izbor vodje (razvijanje človeškega in socialnega kapitala). Ravnateljem to običajno predstavlja izziv, vsaj dokler distribuirano vodenje ne postane del kulture in načina življenja v zavodu. Zavedati se moramo, da je za to treba ustvariti določeno okolje zaupanja in priložnosti za učenje tudi vodstvenih nalog, saj se vsi strokovni delavci ne vidijo kot vodje in teh nalog niso pripravljeni prevzemati. Pri prevzemanju vodstvenih nalog je dobro izbirati takšne strokovne delavce, pri katerih smo že prej prepoznali vodstvene kompetence. Naša izkušnja kaže, da sta ravnateljovo zaupanje in podpora ključnega pomena, saj s svojim znanjem in izkušnjami lahko pomembno prispeva k razvoju veščin vodenja pri zaposlenih, k ustrezni klimi in dobrim odnosom v kolektivu.

Distribuirano vodenje je proces, za katerega se, sodeč po literaturi, opravljenih intervjujih v treh vrtcih na Gorenjskem in na osnovi predstavitve lastne prakse, ravnatelji odločamo v večini primerov. Razlike med zavodi so odvisne od njihove velikosti in notranje organizacije dela, ki je lastna vsakemu zavodu in okolju, v katerem deluje, nastajajo pa tudi zaradi distribuiranega vodenja. Vendar sem ob preučevanju distribuiranega vodenja prišla do spoznanja, da so pri tem pomembni tudi leta in izkušnje ravnateljstva ter stabilnost kolektiva, v katerem so zaposleni že vzpostavili pravo mero zaupanja.

## LITERATURA

Erčulj, J., in A. Koren. 2003. »O vodenju vzgojno-izobraževalnih organizacij.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 1: 7–16.

Hargreaves, A., in D. Fink. 2006. *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Harris, A. 2011. »Razporejeno vodenje: glede na dokaze.« *Vzgoja in izobraževanje* 42 (5): 10–20.

Koren, A. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management; Kranj: Šola za ravnatelje.

Sentočnik, S. 2011. »Izzivi vodenja šol 21. stoletja.« *Vzgoja in izobraževanje* 42 (5): 2–9.

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, 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).



# **DISTRIBUIRANO VODENJE NA OSNOVNI ŠOLI VRANSKO-TABOR**

**Majda Pikel**

Osnovna šola Vranksko-Tabor

## UVOD

Vsak ravnatelj si želi ustvariti kakovostno šolo ter uresničiti tiste vzgojno-izobraževalne cilje, ki učencem in otrokom dajejo odlično in kakovostno znanje, spretnosti in veščine, s katerimi bodo znali živeti v družbi, znanje uporabiti v praksi in se učiti biti. To ni preprosta naloga in za ravnatelja je velik izziv, kako uspjeti v družbi in upravljati šolo, ko si izpostavljen nenehnim spremembam, kako skrbeti za management, kako vzpostaviti vizijo in sodelovanje in skrbeti za nenehen razvoj, kako uvajati novosti, se prilagajati izzivom in novostim, ki so temelj za razvoj razmišljajočega, ustvarjalnega mladostnika. Vsa ta vprašanja si večkrat zastavljam tudi sama, saj si v našem zavodu želimo uresničevati vse omenjene naloge, ki pa postajajo vse kompleksnejše in jih je treba vključevati v trajno spreminjanje šole, zato si prizadevamo, da bi bili temu kos.

V članku bom poleg teoretičnih osnov distribuiranega vodenja predstavila primer našega zavoda, ki je zelo kompleksno organiziran. Natančneje bom opisala primer porazdeljenega vodenja pri uvajanju izboljšav in samoevalvacije v šoli in vrtcu. Eden izmed pomembnih izzivov je bil, kako z vključevanjem v odločanje zaposlene pritegniti k načrtovanju in uresničevanju prednostnih ciljev, ki bi vodili k izboljšanju pouka in učno-vzgojnih rezultatov.

S pomočjo distribuiranega vodenja in izbranih prednostnih nalog šole, ki sodita na dve področji, smo želeli uvesti novosti, drugačne pristope in metode. Vse to naj bi vplivalo na izboljšanje procesa učenja in učno-vzgojnih rezultatov.

Z načrtnim uvajanjem izboljšav in procesom samoevalvacije nam je uspelo postaviti prednostne cilje ter jih z načrtovanimi dejavnostmi, o katerih smo se skupaj dogovorili, v določenem časovnem obdobju na osnovi akcijskega načrta uresničiti. Z distribuiranim vodenjem smo dosegli cilj, saj so strokovni delavci spremembe sprejeli in ozavestili, da je treba s pomočjo meril in kazalnikov sistematično spremljati učinke sprememb in odgovorno predlagati ukrepe, ki izboljšujejo dosežke učencev. Pri tem mi je bil tim v veliko podporo, saj mi je pomagal uvajati novosti in jih širiti.

Predstavila bom nekaj ugotovitev in smernic za distribuirano vodenje in izzivov za naprej. Poleg nekaterih izzivov, ki sem jih zaznala v praksah na drugih šolah, na osnovi lastnih izkušenj ugotavljam, da je razporejeno vodenje nujno zaradi vedno večjega obsega nalog, ki jih ima ravnatelj, zaradi vedno večjih pričakovanj in vse večje odgovornosti. Le tako bomo v zavodu še naprej lahko neposredno ustvarjali ustrezne razmere za delo, zagotavljali konstruktivistično vodenje, se učili drug od drugega, preizkušali različne izzive ter soustvarjali mrežo kakovostnega pedagoškega dela.

## PREGLED LITERATURE

Namen sodobne osnovne šole je vzgojiti posameznika z odličnim znanjem, spretnostmi in veščinami, s pomočjo katerih bo usvojil vse kompetence za 21. stoletje. To pomeni ustvariti učinkovito, inovativno učno okolje, v katerem bodo na voljo kakovostne razmere za učenje, v katerem bo učenec dejaven, raziskovalen, motiviran, šolska klima pa ugodna in v katerem bo vzpostavljeno takšno vodenje, ki ga bodo skupaj ustvarili ravnatelj in zaposleni in bo temeljilo na sodelovanju in kulturi ter skupnem prevzemanju odgovornosti za učenje. Zaradi vseh teh predpostavk v zadnjih letih po šolah in vrtcih uveljavljajo ali preizkušajo različne koncepte na področju vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov, in to tako pri nas kot v svetu. Nobeden od njih pa še ni sistemsko urejen. Udejanjajo se v obliki različnih projektov ali poskusov. Zaradi novih pogledov na vodenje šol in vrtcev se je pokazala potreba po konstruktivističnem in distribuiranem vodenju, ki sta po moji presoji neposredno povezani. Konstruktivistično vodenje soustvarjajo ravnatelji in zaposleni, tako da skupaj oblikujejo pomene, prepričanja in cilje organizacije in krepijo sodelovanje pri vodenju, spodbujajo drug drugega in prevzemajo odgovornost za učenje drugih. »V konstruktivizmu ločujejo vodenje od ravnatelja in učitelja tako, da se vodenje pojavi kot aktivnost med njima. Vplivata obe strani, tudi njuni dosedanji odnosi. Vodenje je konstrukt preteklosti, ki sta jo v recipročnem učenju ustvarjala skupaj, in namena, zaradi katerega med njima nastaja novo skupno učenje oziroma vodenje.« (Koren 2007) Pri takem vodenju sta izredno pomembna skupnost in recipročno učenje v njej. Pri distribuiranem vodenju pa gre za povezavo med ljudmi, ki delajo skupaj, in med posamezniki, ki jim je omogočeno, da oblikujejo znanje; pri tem načinu se znanje širi navzven. »Vpliv, ki ga ima skupnost, je razpršen med vplivnimi skupinami in se ne kopiči zgolj v majhni eliti.« (Koren 2007) Pri takšnem vodenju moramo poudariti izjemen pomen prakse. Kljub novim izzivom in pogledom pri nas še vedno prevladuje prepričanje, da je za delovanje šole ključno odgovoren ravnatelj. Zaradi izjemno velikih pričakovanj in na podlagi spreminjajočih se dejavnikov v zadnjih letih je včasih izredno težko uskladiti in uresničiti vse zahteve, s čimer bi zagotovili vse pogoje za uspešno delo v vzgojno-izobraževalnem zavodu, in to tako, da bi bili vsi dejavniki optimalni. V literaturi je že zaznati, da lahko distribuirano vodenje pozitivno vpliva na razvoj in spreminjanje organizacije.

»Distribuirano vodenje temelji na zaupanju, pomeni medsebojno sprejemanje zmožnosti za vodenje, od formalnih vodij zahteva, da 'izpustijo iz rok' nekaj nadzora in moči, naklonjeno je posvetovanju in iskanju soglasja, ne po ukazovanju in nadzoru. Vse to predstavlja resen izziv tradicionalnim hierarhičnim modelom moči in nadzora v organizacijah ter lahko naloži vodjem resne fizične in psihične zahteve.« (MacBeatch, Oduro in Waterhouse 2004). Pri razporejenem vodenju nastane mreža sodelujočih posameznikov, ki lažje predvidijo zahteve in pričakovanja okolja, vodenje se porazdeli, mnenja in stališča se izmenjujejo med večjim številom strokovnih delavcev, ne samo med nekaterimi. Namen in usmeritve teh mrež morajo biti jasni, ponuditi morajo priložnosti za sodelovanje, za iskanje soglasja, usklajevanje prepričanj, uresničevanje sklepov ter opogumljati sodelujoče za širjenje profesionalizma. To je za razvoj zavoda in izboljšanje dela v njem prav gotovo pomembno. Nekateri strokovnjaki menijo, da se s takim načinom vodenja lahko okrepi odločnost posameznika, vsi imajo več priložnosti za učenje drug od drugega ... Seveda pa je v literaturi zaslediti tudi zapise o negativnih učinkih takšnega vodenja, in sicer: neučinkovitost tima je lahko posledica neformalne razpršitve vodenja, razporejeno vodenje lahko privede do težav pri določanju ciljev, prednostnih nalog, časovnih opredelitev ... Harris (2011) poudarja tri temeljne značilnosti distribuiranega vodenja, saj meni, da gre za prakso vzajemnega vodenja med tistimi, ki vodijo, in tistimi, ki jim sledijo. Prav tako v teh primerih ljudje prevzemajo vodstvene funkcije iz potrebe in ne zaradi položaja. Tako vodenje ne temelji več na predpostavljene avtoriteti, ampak so odgovornosti porazdeljene. Harris (2011) poudarja, da takšno vodenje ne pomeni, da so formalne strukture v organizaciji odstavljene ali da so postale odveč, temveč nasprotno. Med vertikalami in stranskimi procesi vodenja obstajajo močne povezave. Tisti, ki so na formalnih položajih, namreč odpirajo ali zapirajo vrata. S pomočjo takšnega načina vodenja lažje prepoznamo in predvidimo zahteve in pričakovanja okolja in poiščemo izzive za organizacijske rešitve. V šolah se to kaže na pedagoškem področju, kjer je praksa vodenja porazdeljena in učenje poteka ob interakciji različnih

strokovnih timov, medpredmetnih skupin, vertikalno izoblikovanih timov, namen pa je izboljšati metode, pristope ter povečati kakovost učenja. Timi se lahko oblikujejo formalno ali naključno. Učitelji v njih rešujejo določene pedagoške izzive, težave, hkrati ustvarjajo svoj vodstveni prostor in se vključujejo v prakso vodenja.

Vsi teoretiki, ki so se ukvarjali z razporejenim ali distribuiranim vodenjem, kot so Spillane, Gronn, Little, Morrissey, Rosenholz in drugi, vidijo v njem možnosti za kolegialnost in sodelovanje, za uvažanje pozitivnih sprememb v šoli, izgradnjo profesionalnih učečih se skupnosti, mrežo posameznikov v interakciji, priložnost za sodelovanje . . . V literaturi lahko najdemo zapise o prvih dosežkih, in sicer da vzorci učiteljske prakse vodenja vplivajo na dosežke organizacije, in ugotovitve, da so od vzorcev razporeditve vodenja odvisni posledice in učinki (Leitwood 2006). Zato je zelo pomembno, da vodenje porazdelimo med tiste, ki imajo znanje za izvajanje vodstvenih nalog ali ga lahko razvijajo. Seveda pa je treba tako vodenje načrtovati in ga usklajevati.

V literaturi so (Gronn 2000) navedene tri oblike usklajenega razporejenega vodenja, in sicer: spontano sodelovanje, intuitivna delovna razmerja in institucionalizirana praksa. Pri vseh treh pa sta v ospredju medsebojno sodelovanje in določena raven soodvisnosti. Velik vpliv na člane organizacije imata tudi obseg in narava koordinacije. Tukaj zasledimo primere načrtnega dogovarjanja, spontanega in nesponanega dogovarjanja, anarhičnega nedogovarjanja. Pri načrtnem dogovarjanju gre za vnaprejšnji dogovor, kdo bo izvajal določene naloge, pri spontanem pa vodstvene funkcije izvajajo brez načrtovanja; odgovornost za pomembne odločitve, vrednote lahko prevzame ravnatelj, lahko pa kdo drug. Spontano nedogovarjanje je pravo nasprotje spontanega dogovarjanja, saj najverjetneje negativno vpliva na kratko- in dolgoročne spremembe ter razvoj organizacije. Pri anarhičnem nedogovarjanju pa gre za zavračanje vpliva drugih, hkrati pa za spodbujanje razmišljanja o lastnih stališčih in lastne refleksije. Po prvih ugotovitvah je v literaturi mogoče zaslediti sklep, da načrtni in spontani vzorci dogovarjanja ponujajo največji potencial za kratkoročne, pozitivne spremembe v organizacijah.

Po teoriji sodeč gre pri razporejenem ali distribuiranem vodenju za nov način razmišljanja o vodenju, in sicer je to vodenje, ki ga ne izvajajo le posamezniki, razmišljanje o tem, kako zagotoviti dobro vodenje, dobro šolo, kako skrbeti za njen razvoj, usklajevati management in pedagoško vodenje ter uresničevati vizijo s sodelovanjem. Kljub temu da še v nobeni državi ni sistemsko urejeno, je vedno več dokazov za to, da določeni vzorci razporejenega vodenja prinašajo več možnosti za spreminjanje in razvoj organizacije (Stoll in Seashore Luis 2007). Takšna oblika vodenja je priložnost, da vzpostavimo in oblikujemo vodstvene dejavnosti, povezane na različnih področjih in na celotni šoli. Te bolj temeljijo na dejavnosti kot na položaju. Pri takšni obliki razporejenega vodenja je treba pospešiti spremembe in ustvariti ustrezne pogoje zanje ter se zavedati morebitnih preprek, ki otežujejo razporejanje vodenja in ohranjanje učečih se skupnosti v šolah. Ovire so lahko: oddaljenost, kultura (premik v kulturi od modela vodenja od zgoraj navzdol k bolj organskim, sprotnim in težje obvladljivim oblikam) ter struktura (najti načine, kako preprečiti predalčkanje predmetov, učencev in učenja v ločene zaboje).

Po teoriji sodeč je v organizacijah treba najprej ustvariti kulturne pogoje in strukturne priložnosti, v katerih lahko ta oblika vodenja deluje in uspeva. Zelo pomemben je tudi razmislek posameznikov, ki bodo na vodstvenih funkcijah, o tem, kako lahko kar najbolj izkoristijo vodstveni potencial. Šola oziroma zavod se mora odmakniti od razmerja 'vodja-sledilec', kajti nastala bodo nova profesionalna razmerja. Zavedati se moramo, da vsaka oblika razporejenega vodenja ni dobra, ampak je odvisna od številnih dejavnikov, ki pomembno vplivajo na njegovo oblikovanje in delovanje. To so: stopnja rasti organizacije, pripravljenost na spremembe, kultura, razvojne potrebe, odnosi, zaupanje, pa tudi vzorec razporeditve in namen.

Iz mednarodnih izkušenj se lahko veliko naučimo.

## ZAPIS O PRAKSI

Z uvedbo distribuiranega vodenja kot enega učinkovitejših pristopov v 21. stoletju smo želeli preizkusiti nove oblike vodenja, ki jih zavod v tem trenutku potrebuje. S takim pristopom lahko zagotavljamo primerno okolje, sodelavcem ponudimo priložnost za vključevanje v vodenje in razvijanje potencialov zanj ter možnosti, da pomagajo pri širjenju novosti ... Poleg že obstoječih formalnih oblik vodenja, kot so vodstveni tim ali kolegij, strokovni aktivni po predmetnih področjih in po vertikali, različni timi za vodenje posameznih projektov, smo pred leti oblikovali tim za samoevalvacijo oziroma tim za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo. Samoevalvacija šole in vrtca je bila eden ključnih dejavnikov za nenehno izboljševanje dela in dosežkov učencev ter napredka otrok, zato je tim prevzel izjemno odgovorno nalogo. Ravnatelj sam zelo težko uvaja spremembe in novosti, zato je pomembno, da si v kolektivu najde ustrezno podporo in z njeno pomočjo širi svoje zamisli. Za učinkovito vodenje in uvajanje novosti je razporejeno vodenje ena tistih oblik, s pomočjo katere bi se lahko nove ideje širile in krepile.

Na podlagi učnih in drugih opažanj smo želeli izboljšati kakovost učenja, poučevanja in obogatiti vzgojno-izobraževalno dejavnost v vrtcu in šoli. Ta opažanja so postala izziv za izboljšanje prakse. Pri tem sta mi pomagali pomočnici ravnateljice iz šole in vrtca. Skupaj smo se odločili, da začnemo sistematično uvajati izboljšave, zato smo izoblikovali tim za samoevalvacijo in uvajanje izboljšav, posebej za šolo in posebej za vrtec. Skupnih ugotovitev, da je treba nekaj spremeniti, ni bilo malo. Toda kako? S pomočnicama vrtca in šole smo k sodelovanju povabili sodelavce, za katere smo menili, da imajo v kolektivu ugled, vodstvene sposobnosti, dovolj znanja ter da sledijo ciljem in viziji, so predani zavodu, razmišljajo napredno in se ne bojijo sprememb. Seveda smo pri tem upoštevali splošne osebne, razvojne, socialne in delovne lastnosti sodelavcev ter njihovo samozavest, spoštljivost, smisel za ustvarjanje odnosov in samomotivacijo. Pri povabilu v tim za samoevalvacijo nisem naletela na posebne težave, vse sodelavke so izzive sprejele in se pozitivno odzvale. V timih za samoevalvacijo so članice kolegija, strokovnih aktivov prvega, drugega in tretjega vzgojno-izobraževalnega obdobja v šoli, vanj so vključeni strokovni delavci osrednje in podružnične šole, v vrtcu pa članice prvega in drugega starostnega obdobja in strokovni delavci obeh vrtcev. V obeh primerih smo poskrbeli tudi za vertikalno in horizontalno sodelovanje, ki je ves čas potekalo načrtovano, z vnaprej postavljenimi cilji, opredeljenimi pričakovanji in dejavnostmi. Vsem članom tima sem v začetku natančno predstavila cilje, pričakovanja in seveda izzive, za katere sem pričakovala, da bomo v posameznih fazah naleteli nanje. Pred nami je bil velik izziv, kako kolektiv pripraviti na uvajanje novosti in predvsem na samoevalvacijo in samorefleksijo.

V obeh timih za uvajanje izboljšav sem aktivno sodelovala tudi sama. Na vseh delavnicah sem prevzela dejavno vlogo, tako v vrtcu kot v šoli, poleg tega pa sem želela sodelavke v določenih trenutkih motivirati, spodbujati, opogumljati, jim biti v oporo, se z njimi posvetovati, pogovarjati o njihovih pogledih in jim pomagati reševati izzive, na katere so naleteli. Moja vloga je bila – kot je to navedeno tudi v literaturi – koordinacija.

Naloga tima je bila med drugim seznaniti kolektiv s prednostmi in vsemi fazami uvajanja izboljšav in pripraviti predavanja ter delavnice. Vse faze smo izvajali posebej za šolo in posebej za vrtec, tudi zaradi specifičnosti ciljev, ki smo si jih zastavili. Timi so se z nalogami seznanili na delavnicah, ki so bile časovno razporejene skozi celotno šolsko leto oziroma na leto in pol. Pomembno je, da so člani kolektiva prisotni na vseh delavnicah, saj le tako postopoma spoznavajo proces uvajanja izboljšav in samoevalvacije ter ga ozaveščajo. Strokovni delavci pa niso bili navzoči samo na delavnicah, ki sta jih pripravila tima za samoevalvacijo. Pridobljeno znanje in metode so dejavno uporabili v strokovnih, predmetnih aktivih in tudi individualno pri pripravi akcijskih načrtov ali drugih vmesnih dejavnosti, ki so jih morali opraviti do vsakega srečanja. V nadaljevanju bom predstavila posamezne delavnice za proces uvajanja izboljšav in samoevalvacije, predvsem pa dejavnosti strokovnih aktivov in tima za samoevalvacijo ter svoje delo in dejavnosti pomočnic.



Tim je kolektiv na prvi delavnici seznanil z namenom, izhodišči in cilji samoevalvacije ter prednostmi in pastmi načrtovanja. Pred izvedbo prve delavnice, pa tudi pred izvedbo drugih se je tim vedno sestel in se dogovoril o izvajanju ter razdelitvi nalog. Moja vloga v njem je bila enakovredna. O vseh stvareh smo se dogovarjali sproti, pred strokovnimi delavci smo nastopali enotno in prepričljivo. Na delavnicah smo skupaj izbrali dva skupna cilja, enega s področja znanja in spretnosti, drugega s področja stališč, vrednot in odnosov. Najprej so delavci ocenili, koliko sta cilja pomembna zanje, nato so se usklajevali po strokovnih aktivih. Tim je vodil razpravo in v nadaljevanju tudi razvrščanje ciljev. Do dveh enotnih skupnih ciljev smo prišli z dogovorom po dveh oziroma treh krogih razvrščanja. Strokovni delavci so imeli dejavno vlogo, saj so morali med razvrščanjem izbranih ciljev svoje mnenje utemeljevati z argumenti. Na tej delavnici so strokovni delavci razmišljali še o številnih vprašanjih, ki jih je pripravil tim za samoevalvacijo in so izredno pomembna za nadaljnje korake; odgovori in zamisli strokovnih delavcev so bili osnova za razmišljanje do izvedbe druge dejavnosti. Med prvo in drugo delavnico smo bili člani tima strokovnim delavcem na voljo za odgovore na vprašanja, kadar so se jim pojavljale dileme, nejasnosti ali je prihajalo do različnih izzivov.

Na drugi delavnici je tim posredoval povratno informacijo o odprtih vprašanjih, dilemah glede izbranih ciljev, ki so jih izpostavili strokovni delavci in aktivni. Pred izvedbo se je sešel na delovnem srečanju, na katerem smo člani razpravljali o vprašanjih, ki so jih strokovni delavci zastavljali v začetku, pripravili smo odgovore, če je bilo treba, smo poiskali tudi teoretične utemeljitve. Tako smo razrešili številna vprašanja in dileme. Na podlagi teoretičnih osnov v zvezi s pridobivanjem podatkov, oblikovanjem meril, kazalnikov ter metod in načinov zbiranja podatkov je tim predstavil okvirna navodila za pripravo akcijskega načrta, ki smo ga pripravili v nadaljevanju. Prvi akcijski načrt na ravni šole je pripravil tim za uvajanje izboljšav in ga poslal vsem strokovnim delavcem v pregled in obravnavo. Pri tem je uporabil podatke, ki so jih strokovni delavci zapisali na prvi delavnici. Na avgustovski pedagoški konferenci smo načrt predstavili, ga obravnavali in sprejeli. Vsak strokovni delavec ali vsak aktiv je imel možnost, da kaj dopolni ali spremeni. Če je predlog dosegel konsenz celotnega učiteljskega zbora, smo ga umestili v načrt. Sprejeti akcijski načrt na ravni šole je predstavljal izhodišče za pripravo načrtov na ravni strokovnih aktivov, ti pa so bili osnova za pripravo delovnega načrta vsakega strokovnega delavca glede na njegovo predmetno področje.

V nadaljevanju, nekje do sredine septembra, so strokovni timi in strokovni delavci pripravljali akcijske načrte. Tim za uvajanje izboljšav jih je pregledal, prispeval še dodatne predloge, sugestije posameznim aktivom ali strokovnim delavcem ter skrbel za sprotno komunikacijo z vsemi deležniki, povezanimi v tem procesu. To se je dogajalo v času med drugo in tretjo delavnico; sicer se je tim v tem obdobju pripravljala na izvedbo tretje delavnice, na kateri je podrobneje predstavil vloge deležnikov. Po njej je tim za uvajanje izboljšav za strokovne delavce pripravil vprašalnik, da so opravili refleksijo o izvajanju prednostnih nalog; na strokovnih aktivih so jo predstavili drug drugemu in timu, ki je s tem v zvezi usmerjal strokovno razpravo. Tako smo člani tima ugotavljali, kako strokovni delavci izvajajo prednostne naloge in s kakšnimi izzivi se soočajo. Še pred četrto delavnico so strokovni delavci dobili izziv, da pripravijo primere dobre prakse po strokovnih aktivih. Aktivni po predmetnih področjih in drugi strokovni aktivni so se na četrto delavnico predstavili s plakati. Vsak aktiv je imel priložnost, da navzoče seznanji s svojim delom, idejami in izzivi ter sodelavce povabi, naj povedo povratne informacije o ukrepih in rešitvah. Prav tako si je lahko vsak strokovni delavec ogledal vse predstavitev. Po koncu predstavitev je bila skupna evalvacija dogodka, in pokazalo se je, da so ga strokovni delavci sprejeli zelo pozitivno. Prišlo je do pobude, da bi več časa namenili mreženju idej in izmenjavi dobre prakse. Tim za samoevalvacijo je strokovnim delavcem posredoval zelo pozitivno in spodbudno povratno informacijo o opravljenem delu, ti pa so drug drugemu predstavili svoje delo. Sodelavci so jih pohvalili, jih spodbudili in vse to jim je pomenilo določeno priznanje. Prepričana sem, da se je zaradi vsega naštetega okrepilo sodelovanje s timom za uvajanje izboljšav, saj so njegovi člani tudi člani strokovnih aktivov prvega, drugega in tretjega vzgojno-izobraževalnega obdobja ter hkrati predmetnih aktivov v šoli, v vrtcu pa člani prvega in drugega starostnega obdobja. V vseh aktivih sodelujem tudi sama.

V tem obdobju so morali delavci napisati individualno vmesno refleksijo o vnaprej pripravljenih vprašanjih. To so bolj ali manj sprejeli z negotovanjem, češ da jih obremenjujemo z birokracijo, da to že poznajo ... Vsak član tima za uvajanje izboljšav je zapisane refleksije v prostem času pregledal. Skupne rezultate smo člani strnili na sestanku tima za samoevalvacijo in pripravili skupno povratno informacijo ter strokovnim delavcem na pedagoški konferenci dali priporočila za končno refleksijo. Hkrati smo jim razložili namen pisanja vmesne refleksije, ki je bila podlaga za refleksijo ob koncu šolskega leta. To smo naredili na peti delavnici. Strokovni delavci so se razdelili v skupine po predmetnih področjih. Prejeli so obrazec z vprašanji, ki so jim pomagala pri razmišljanju. Pred to delavnico niso pisali individualnih refleksij, ampak so morali priti nanjo pripravljeni, saj so pravočasno prejeli vprašanja, in se dejavno vključevati v strokovni pogovor. Na zadnji delavnici jih je strokovni tim za uvajanje izboljšav seznanil s priporočili za razmislek, kako delati naprej, po njej pa je strnil ugotovitve iz refleksij strokovnih aktivov, ki so nastale na peti delavnici, in pripravil osnutek samoevalvacijskega poročila. Vsi strokovni delavci so ga prejeli v obravnavo in so imeli na pedagoški konferenci možnost v zvezi z njim povedati svoje predloge in zamisli. Vzporedno s tem je potekala priprava akcijskega načrta, in to na način, ki smo ga predstavili v prispevku. Pri uvajanju izboljšav so strokovni delavci po letu dni na šesti delavnici razmišljali o prednostih in slabostih samoevalvacije. Skupna ugotovitev je bila, da je bilo že po letu dni zaznati napredek in da je treba po tej poti nadaljevati.

Leto kasneje so bili rezultati še boljši oziroma se je pokazala še večja pozitivna naravnost. Glede na to, da smo proces uvajanja izboljšav in samoevalvacije v šoli in vrtcu izvajali ločeno, bi radi zdaj izpostavili še skupne točke obeh enot. Izbrana prednostna cilja sta se navezovala na učenje in poučevanje. V šoli smo si zadali dva cilja:

1. Z gibalnimi metodami bomo izboljšali proces učenja.
2. Izboljšali bomo spoštovanje učencev do sebe in drugih.

V vrtcu pa smo si prizadevali:

1. ponujati čim bolj aktualne in pestre vsebine, dejavnosti in metode in biti dojemljivi za otrokove samoiniciativne pobude;
2. za odgovornost (konstruktivne strokovne razprave, dosledno upoštevanje prednostnih nalog in spoštovanje rokov, sodelovanje z okoljem, nenapovedane hospitacije).

Za spremljanje gibanja je tim prvo leto sestavil vprašalnik, ki so ga učenci izpolnili v začetku šolskega leta, sredi in ob koncu pa še enkrat. Tako smo dobili analizo začetnega, vmesnega in končnega stanja pri izvajanju gibalnih metod pri pouku. Dobljene rezultate so strokovni delavci zbrali in jih oddali timu za samoevalvacijo, ki je pripravil zbirnik dobljenih rezultatov in jih predstavil celotnemu učiteljskemu zboru. Poleg ankete smo uporabili še metodi opazovanja in pogovorov, saj smo učence ob koncu ure večkrat povprašali o počutju (o čemer so nam sporočali z raznimi smeški) in podobnem. Vse ugotovitve smo beležili, jih zbirali in strnili v individualnih refleksijah. Iz njih je strokovni aktiv pripravil skupno refleksijo, iz katere so bile razvidne ugotovitve in ukrepi, ki smo jih predlagali za naprej. Rezultati so pri izvajanju določenih dejavnosti pokazali napredek, pri vseh pa ne, zato smo po strokovnih aktivih znova razpravljali o ciljih, ki smo si jih zastavili, merilih in kazalnikih, nekaj smo jih morali spremeniti, enega smo dopolnili.

Doslej smo preizkusili distribuirano vodenje na področju ene od nalog ravnatelja po 49. členu (ZOFVI). Ta predpisuje, da je ravnatelj odgovoren za zagotavljanje in ugotavljanje kakovosti s samoevalvacijo in pripravo letnega poročila o samoevalvaciji šole oziroma vrtca. Zdaj se bomo lotili še enega izziva, povezanega s takim načinom vodenja; isti člen predpisuje, da ravnatelj prisostvuje pri vzgojno-izobraževalnem delu vzgojiteljev oziroma učiteljev, spremlja njihovo delo in jim svetuje. Ker bi radi v prihodnje okrepili vertikalno povezovanje med vrtcem in šolo, smo v letošnjem šolskem letu ustvarili tim za dis-

tribuirano vodenje, katerega naloga bo spremljati in opazovati pouk, da bi izboljšali proces učenja in poučevanja; spremljanje bo potekalo v obliki učnih sprehodov, na katerih bomo opazovali:

- učno okolje (prostor, izdelki, pripomočki);
- učiteljevo, vzgojiteljevo izvajanje/upoštevanje prednostnih nalog;
- interakcijo med učiteljem/vzgojiteljem in učenci/otroki.

To bo naš izziv za delo vnaprej. Zato sem sodelavce povabila, naj se samoiniciativno vključijo v tim, in vabilu so se res odzvali. Pričakovala sem še večji odziv, vendar pa imajo kolegi v zvezi s sprejemanjem vodstvenih funkcij še vedno dileme.

Prepričana sem, da sem z razporejenim vodenjem timu za samoevalvacijo in uvajanje izboljšav obogatila kompetence in članom ponudila kar najboljše možnosti za njihov profesionalni razvoj. Pri sprejemanju odgovornosti in zadolžitve se niso pojavile nobene ovire. Trdim lahko, da je tim deloval konstruktivno, podporno, partnersko, člani so bili drug drugemu v oporo, in to v obeh okolišjih. Tim za samoevalvacijo opravlja svojo vlogo še bolje in zdaj veliko lažje, kajti proces samoevalvacije je v našem zavodu nekaj popolnoma vsakdanjega. Člani kolektiva so sicer omenili nekaj ovir. Ko smo jih s timom preučili in strokovne delavce prosili, naj predlagajo rešitve, smo skupaj prišli do zanimivih ugotovitev. Na nekatere ovire zavod nima vpliva, saj jih »predpisuje« država, nekatere se da z ustreznim pravočasnim načrtovanjem in konsenzi odstraniti. Ko smo o tem razpravljali znova, sodelavci večjih ovir niso več omenjali, saj jih je večina ugotovila, da je treba proces uvajanja izboljšav in samoevalvacijo nadaljevati. Poleg tega smo jim ponudili kolektivna izobraževanja za izbrano prednostno področje.

Tim za samoevalvacijo mi je bil kot ravnateljici v veliko oporo, ker mi je pomagal v celotnem procesu uvajanja novosti, izboljšav in samoevalvacije. Avtonomno in prepričljivo je znal z argumenti prepričati strokovne delavce in jih pripeljati do idej, rešitev, ozaveščanja ... Z enakimi spretnostmi, prepričanji in veščinami je stopil v stik s strokovnimi aktivni. V vseh letošnjih refleksijah, ki so jih pripravili strokovni aktivni, je na koncu zapisano mnenje, da je treba uresničevanje zastavljenih ciljev in dejavnosti nadaljevati. Tako lahko sklenem, da smo opravili pomembno delo. Če bi se ga lotila sama, bi mi težko uspelo ali pa sploh ne.

S timom za distribuirano vodenje bi radi našo prakso še obogatili, povezali šolo in vrtec, sodelavcem pa ponudili nove priložnosti za vodenje. Zato smo že pripravili načrt udejanjanja za prihodnje šolsko leto.

## PRIMERI DRUGIH ZAVODOV

Ko sem raziskovala, kako vodenje porazdeljujejo na drugih šolah, sem ugotovila, da podobno kot pri nas. Izbrala sem tri osnovne šole in predstavila bom nekaj spoznanj in ugotovitev, ki sem jih strnila na podlagi pogovorov z ravnateljicami in pisnih virov, ki so mi jih poslale, nekaj gradiva pa sem našla na spletnih straneh šol.

Ugotavljam, da je vodenje distribuirano na različne načine, prav tako kakor pri nas, in sicer v obliki aktivov po vertikali, horizontali, strokovnih timov, vodstvenih, projektnih timov ... Pomembno se mi zdi, da sem na teh šolah zaznala pedagoško vlogo vodstvenih timov, strokovnih aktivov, razvojnih timov ... Vse naštetu pripomore k izboljševanju procesa učenja ter k bolj kakovostnemu delu.

Na eni izmed osnovnih šol je strokovnih aktivov več in vsak po svoje prispeva k izboljšavam v procesu pouka, kar je mogoče razbrati iz njihovega letnega delovnega načrta. Zelo zanimiv je fleksibilen tim, ki skrbi za kakovost pouka, izmenjavo primerov dobre prakse v okviru medsebojnih hospitacij in se ukvarja z različnimi področji pouka (metode, oblike dela, učne strategije, diferenciacija in

individualizacija), ki vplivajo na dosežke in rezultate učencev. Na tej šoli izstopa še en zanimiv aktiv, ki si prizadeva izboljšati in nadgraditi prakso razrednikovega dela, to je aktiv razrednikov. Na dveh šolah delujeta tima za samoevalvacijo. Tudi tu je zaznati sodelovanje s strokovnimi aktivimi, saj brez strokovnih delavcev uvajanje izboljšav ni mogoče. Na eni izmed šol je vodstveni tim glede na velikost šole sestavljen zelo zanimivo (pedagoginja, vodja aktiva podaljšanega bivanja, vodja aktiva slovenščine). Ravnateljica je prepoznala, da so vse tri uspešne vodje, učenci, sodelavci in starši jih cenijo, poleg tega so bile pripravljene sprejeti nove izzive. Ko se odločamo za distribuirano vodenje in se dogovarjamo za vključevanje sodelavcev, so te lastnosti zelo pomembne.

Vse tri šole, na katerih sem preučevala primere distribuiranega vodenja, so tako kot naš zavod vključene v projekt Vodenje in upravljanje inovativnih učnih okolij na področju distribuiranega vodenja. Ugotavljam, da v vsakem zavodu distribuirano vodenje izvajamo na svoj način, vendar bolj v smislu organizacije in delovanja posameznega zavoda. Gre za uresničevanje nalog in obveznosti, ki so sestavni del letnih delovnih načrtov. V vseh štirih zavodih, vključno z našim, delujejo različni timi, aktivimi, skupine, s katerimi uresničujemo organizacijske in druge naloge, ki pa niso vedno neposredno povezane s poučevanjem. Tako na šolah zasledimo skupine, ki vnašajo novosti razporejenega vodenja po različnih vzorcih, in sicer gre za različne formalne, pragmatične, strateške, postopne, operativne in kulturne razporeditve. Ti vzorci so v različnem času na različnih mestih različno učinkoviti (Macbeath, Oduro in Waterhouse 2004). Vsem šolam, ki so vključene v projekt, je skupno, da še vedno iščemo nove izzive, usmeritve; na vseh si prizadevamo to obliko vodenja – kot je zanj značilno – usmeriti v drugačen način razmišljanja, v nenehne izboljšave. Menim, da lahko na pedagoškem področju distribuirano vodenje še nadgradimo in izboljšamo.

Na treh šolah, ki so se vključile v omenjeni projekt, smo se odločili, da bo v prihodnjem šolskem letu za nas izziv področje učenja in poučevanja, in sicer opazovanje pouka na različne načine, na eni pa so se odločili za delovanje in povezovanje strokovnih aktivimov.

## UGOTOVITVE, SKLEPI IN PREDLOGI STROKOVNIH REŠITEV

Za distribuirano vodenje morajo biti vzpostavljeni nekateri pogoji, ki pomembno vplivajo na delovanje zavoda, in sicer ugodna klima, ustrezni odnosi, usposobljenost strokovnih delavcev ter pripravljenost na sprejemanje odgovornosti, odprtost, fleksibilnost, zaupanje in sposobnost kritičnega prijateljavanja, iskrenost.

Z distribuiranim vodenjem je našemu zavodu uspelo vpeljati in širiti novosti, ki so vplivale na proces učenja in poučevanja. In ne samo to. Strokovni delavci so te novosti sprejeli, jih prenesli v poučevanje in spoznali, da je proces uvajanja novih pristopov in načinov nekaj nujnega. Spoznali so še, da je to nezogibno, če hočejo izboljšati lastno prakso in s tem prispevati k izboljšanju rezultatov učencev. Zato se je treba nenehno spraševati o tem, kaj je bilo dobro opravljeno, kaj še lahko izboljšamo in kako. Do teh odgovorov jih je pripeljal tim za samoevalvacijo v procesu uvajanja izboljšav in samoevalvacije. Strokovni delavci so proces v tem obdobju ozavestili, zato poteka spontano, kljub vsemu pa je delo še vedno treba spremljati in ga usklajevati.

Prepričana sem, da na ta način z vso odgovornostjo ustvarjamo učečo se skupnost, ki je pripravljena sprejemati odločitve, kar najbolj skrbeti za lasten profesionalni razvoj ter pomagati pri izboljšanju kulture v zavodu. Le izbrati moramo pravi model razporejenega vodenja, kajti vsak ni vedno dober. Prav tako je pomembno, kakšen je ravnatelj kot vodja in koga izbere za distribuirano vodenje. Po Brunnerju (v Badaracco 2001) je šola najpomembnejši subjekt in po teoriji je distribuirano vodenje v aktualnem vzgojno-izobraževalnem procesu izrazita oblika »postheroičnega« vodenja.

Krog strokovnih sodelavcev, ki sprejemajo izzive vodenja, se širi, s tem se krepijo ustrezna klima, zaupanje in sodelovanje. Ta proces poteka počasi in tako spodbujamo tudi profesionalni razvoj strokovnih delavcev, ki mora biti usklajen s prednostnimi cilji šole in vrtca. Sama vseh izboljšav nikakor ne bi zmogla uvesti in jih širiti. Ko pa ideje, pobude, zamisli, pričakovanja nastajajo znotraj kolektiva, se paleta ustvarjalnosti in inovativnosti širi navzven. Vendar je treba vse načrtovati, uresničevati, spremljati in vrednotiti skupaj.

Sodelovanje in zaupanje sta veliki, kar se je pokazalo tudi pri nas, saj je bilo sodelovanje konstruktivno, partnersko in vsi sodelujoči enakovredni. Prepričana sem, da timi sodelujejo bolje, če se člani že dlje časa poznajo. Pri tem procesu je pomembna komunikacija na različnih ravneh in v različnih oblikah. Odgovornost je bila v predstavljenem primeru enakomerno porazdeljena, in pokazalo se je, da znamo odgovorno sodelovati. Člani tima so bili samoiniciativni, na delavnicah in izobraževanjih za kolektiv so imeli priložnost uveljavljati svoja močna področja.

Zavedati se moramo, da pri vseh timih ni tako. Nekateri strokovni delavci delujejo le na podlagi navodil nadrejenih. Ni jih veliko, a so izziv za delo v prihodnje. Pri delu s strokovnimi delavci sem zaznala še nekaj izzivov oziroma ovir: premajhna samoiniciativnost nekaterih članov kolektiva in zato manjša odgovornost (gre za posamezne primere); nekateri imajo prevelika pričakovanja ali so nagnjeni k nerganju; nekateri vodstveno nalogo razumejo kot stvar nadrejenih in je ne ponotranjijo ali jo zavračajo. Včasih ne znamo izražati konstruktivne kritike na primernem mestu (nadrejenemu, na skupnem sestanku, ob nerganju med sodelavci). Včasih je prišlo do delnega nezaupanja članov kolektiva v projektne time, češ da jim tim le nalaga delo, da je preveč birokracije (npr. projekt samoevalvacije). Več časa bi morali nameniti pogovoru in strokovnim razpravam. Vseh pomanjkljivosti še nismo odpravili, nekaj pa nam jih je s pogovori, razpravami uspelo. Prepričana sem, da je uspeh vsakega tima ali skupine odvisen od dobrih medsebojnih odnosov udeležencev, kakor meni tudi Alenka Polak (2007).

»Vsak posameznik ima svoj svet kakovosti, ki upodablja njegove najboljše načine zadovoljevanja ene ali več naših osnovnih potreb in določa npr. ljudi, s katerimi smo najraje, stvari, ki jih imamo ali doživljamo najraje, ter ideje ali sisteme prepričanj, ki uravnavajo večino našega vedenja. Ko poskušamo zadovoljevati svoje potrebe, nenehno ustvarjamo svoj svet kakovosti, iz katerega pa lahko praktično odstranimo vsakega, razen nas samih.« (Polak 2007)

Ugotavljamo, da je timsko sodelovanje nujno, zato se je zavzetost zanj povečala. Vrata učilnic so se odprla, strokovni delavci v vrtcu so predlagali nenapovedane hospitacije, povečala se je motivacija, da bi izboljšali poučevanje. Prav tako se vedno več strokovnih delavcev samoiniciativno odloča za prevzemanje novih nalog in odgovornosti. Svoje znanje in izkušnje so pripravljene predstavljati na različnih simpozijih in posvetih, sledijo novostim, pripravljene so se izobraževati ... Ne nazadnje pa so timi velika podpora ravnatelju, saj ob njihovi pomoči ni več sam.

Ugotovila sem, da ima distribuirano vodenje – ob vseh različnih oblikah – kar nekaj prednosti: širijo se temelji za odločanje, odpirajo se možnosti za trajne spremembe v šoli, odpirajo se nove priložnosti, da sodelavci prispevajo k skupnemu dobremu, kar vpliva na izboljšanje učenja in poučevanja, odpirajo se možnosti na področju profesionalnega razvoja učiteljev in drugih zaposlenih, povečuje se motivacija zaposlenih. Z distribuiranim vodenjem spodbujamo sodelovanje, vključevanje strokovnih delavcev, pripadnost. Občutek, da obstajajo vodje, počasi postaja zanemarljiv.

Poleg prednosti pri organizaciji ponuja distribuirano vodenje več prednosti tudi učiteljem. Ti so bolj pripravljene sprejeti spremembe, več sodelujejo, si več upajo, kažejo motivacijo in zavzetost za to, da bi še izboljšali svoje poučevanje, pripravljene so sodelovati drug z drugim, sprejemati mnenja in stališča drugih, se aktivno vključiti v dejavnosti profesionalnega učenja, svojo prakso predstaviti kolegom ... Z načrtovanjem, preglednostjo, pogovori, priznavanjem opravljenega

dela se krepí zaupanje. Prepričana sem, da me distribuirano vodenje ne ogroža, je pa, kot je to zapisano v literaturi, potrebno sprotno usklajevanje. Z razpršenim vodenjem lahko izkoristim kompetence strokovnih delavcev, iščem njihova močna področja, prav tako pa jim s tem ponujam dodatne možnosti za profesionalni razvoj, ki so ga s prevzemanjem odgovornosti in sprejemanjem zadolžitve deležni. Menim, da na samo delovanje skupine pozitivno vplivajo velika pričakovanja vodje. Obveščena sem o dogajanju na vseh ravneh, zato si prizadevam, da bi se dejavno vključevala v tiste procese, ki gradijo kulturo in klimo šole, zagotavljajo – glede na zanimivo sestavo – napredek vseh v zavodu. Ne želim si, da bi zaposleni dobili občutek, da ne cenim vseh enako. Menim, da nam to še kar uspeva, terja pa veliko časa in energije ter medsebojnega zaupanja. Izziv, ki se mi postavlja, je, ali to počnemo prav in ali lahko še kaj izboljšamo oziroma spremenimo. Prepričana sem, da se ob distribuiranem vodenju krepí sodelovalna kultura, z njim spodbujamo prednosti, ki vplivajo na ustvarjanje pozitivnih učinkov na rezultate učencev, učiteljev in drugih vpletenih v vzgojno-izobraževalni proces.

V zavodu se zavedamo tudi tega, da je za timsko delo, kot meni Dean (2011), pomemben duh sodelovalnega načrtovanja, nenehnega sodelovanja, tesne povezanosti, neovirane komunikacije in izmenjave mnenj. Ne kaže se v skupini posameznikov, ki delujejo skupaj, temveč v skupini, ki deluje enotno in celostno. Načrtovanje mora temeljiti na fleksibilnosti, skupinskih pravilih in skupinskem delu. Prisotni morata biti svoboda in možnost za napredek pri zadovoljevanju vzgojno-izobraževalnih potreb učencev.

Kot je navedeno v literaturi, je lahko distribuirano vodenje tudi past, če za vodjo postavimo neustrezne ljudi. To lahko privede do negativne klime, prelaganje odgovornosti, skupina ali kolektiv lahko pogosto zapade tudi v območje udobja, kar pa ni cilj napredka in razvoja.

### **Priporočila za izvajanje distribuiranega vodenja:**

- Preden začnemo z distribuiranim vodenjem, moramo razmisliti, o pripravljenosti kolektiva na to spremembo.
- Ugotoviti moramo, ali so zagotovljeni pogoji, da lahko začnemo s takšnim načinom vodenja. Imenovati moramo vodstveni tim. Naloga ravnatelja je, da v zaposlenih prepozna učitelje vodje, jih izbere in jim ponudi priložnosti za vodenje. To ni preprosto, zlasti ne v kolektivu, v katerem ni medsebojnega zaupanja in podpore. Za uresničevanje ciljev pri distribuiranem vodenju mora biti vzpostavljen učinkovit tim, ki ga sestavljajo strokovno usposobljeni učitelji ter drugi sodelavci in pomočniki, ki so pripravljeni na sodelovanje. »Sodelovanje med učitelji, katerega najbolj neposredni obliki sta sodelovalno in timsko poučevanje, ima različne namene in je usmerjeno v različne cilje.« (Pavlič Škerjanec 2012) Pri vsem tem je izredno pomembno, da naloge in odgovornosti formalno razporedimo ter skrbimo za uravnoteženo koordinacijo, ki pa je odvisna od obsega in narave dela.
- Uvajanje sprememb naj bo postopno. Razmisliti moramo, ali smo dozoreli za spreminjanje organizacijske kulture. To pomeni, da je treba obstoječe stanje poznati in ga analizirati, v nadaljevanju pa skupno soustvariti vizijo in letni delovni načrt, skupno določiti prednostne cilje ter skupaj evalvirati opravljene naloge. Vsak mora imeti možnost izraziti svoja pričakovanja in dodati svoj delež k skupnim ciljem. Tako se v kolektivu vzpostavi pozitivna skupna klima, ki temelji na zaupanju, spoštovanju, kritičnem prijateljstvu in drugih vrednotah, ki so pomembne za to, da dosežemo skupne cilje.
- Spreminjanje kulture je treba obravnavati po aktivih. Cilji naj bodo postavljeni jasno, vsak naj ima možnost, da izrazi svoja pričakovanja in pomisleke.
- Za distribuirano vodenje mora biti kolektiv zrel, saj mora sprejeti nova prepričanja, stališča, izzive, si upati, ustvariti je treba trdno zaupanje. Kolektiv mora biti sposoben sprejemati različna mnenja, pripravljen za nove poti, metode in ne nazadnje mora sprejeti veliko odgovornosti ...

- Predvsem pa se mora ravnatelj odločiti, ali je pripravljen v primeru razporejenega vodenja igrati dvojno vlogo. To pomeni, da je pedagoški vodja, poleg tega pa je pri razporejenem vodenju dolžan izvajati povezovalno oziroma koordinacijsko vlogo ter razvijati zmožnost vodenja pri drugih. Treba je pomagati razvijati vodje, se pravi vlagati v človeški kapital in vodenje. To pomeni bogatiti in krepiti kulturni kapital.
- Sprotna evalvacija opravljenega dela je zelo pomembna in ji je treba posvetiti veliko časa.

Ob zavedanju, da naš vzorec ni optimalen, je nenehno navzoče razmišljanje, kje so še možnosti, izzivi. Nekaj zamisli se mi je porodilo v zavodih, v katerih sem preučevala primere distribuiranega vodenja. Ali lahko – in kako – razporejeno vodenje razširimo med učence, starše, lokalno skupnost? Možnosti vsekakor so, vendar menim, da je za to potreben čas. Prepričana sem, da bo ta oblika razporejenega vodenja postala del vsakdana, če bomo hoteli obvladovati vse naloge in uresničevati cilje, ki so del napredka in razvoja.

Ne glede na ovire se je pokazalo, da je moj pristop ustrezen, in mreža, ki skrbi za razvoj in napredek, se širi.

Mislím, da smo na dobri poti, da bomo ob takšnem načinu dela postali učeča se organizacija.

## LITERATURA

- Badaracco, J. L. 2001. »We Don't Need Another Hero.« *Harvard Business Review* 79 (8): 120–126.
- Dean, D. 2011. »Razporejeno vodenje: demokracija ali dostava?« *Vzgoja in izobraževanje* 42 (5): 42–49.
- Gronn, P. 2000. »Distributed Properties: A New Architecture for Leadership.« *Educational Management & Administration* 28 (3): 317–338.
- Harris, A. 2011. »Razporejeno vodenje: glede na dokaze.« *Vzgoja in izobraževanje* 42 (5): 10–20.
- Koren, A. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management; Kranj: Sola za ravnatelje.
- Leithwood, K., C. Day, P. Sammons, A. Harris in D. Hopkins. 2006. *Seven strong Claims about Successful leadership*. Nottingham: NCSL.
- MacBeath, J., G. K. T. Oduro in J. Waterhouse. 2004. *Distributed Leadership in Action: A Study of Current Practice in Schools*. Nottingham: National College for School Leadership.  
<https://dera.ioe.ac.uk/2052/1/download%3Fid=17152&filename=distributed-leadership-in-action-full-report.pdf>
- Pavlič Škerjanec, P. 2012. »Prerezi skozi sistem sodelovalnega in timskega poučevanja.« *Vzgoja in izobraževanje* 43 (3/4): 30–38.
- Polak, A. 2007. *Timsko delo v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Modrijan.
- Stoll, L., in K. Seashore Louis. 2007. *Professional Learning Communities: divergence, depth and dilemmas*. Maidenhead: Open University Press.
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, 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).







# LETNI POGOVOR Z ZAPOSLENIMI

**Štefan Žun**

Osnovna šola Bistrica



## PREGLED ZAKONODAJE IN STROKOVNE LITERATURE

### Veljavna pravna podlaga

Zakon o javnih uslužbencih (v nadaljevanju ZJU) kot javnega uslužbenca pojmuje posameznika, ki sklene delovno razmerje v javnem sektorju. Javni sektor sestavljajo državni organi in uprave samoupravnih lokalnih skupnosti, javne agencije, javni skladi, javni zavodi in javni gospodarski zavodi ter druge osebe javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti. Po določbah ZJU je delodajalec pravna oseba, s katero je javni uslužbenec v delovnem razmerju. Pravice in obveznosti javnih uslužbencev iz delovnih razmerij urejajo predpisi s področja delovnih razmerij, kolektivne pogodbe, ta in drugi zakoni ter na njihovi podlagi izdani podzakonski predpisi.

ZJU v 105. členu predvideva letni pogovor kot obvezno sestavino dela z javnimi uslužbenci, saj mora nadrejeni spremljati njihovo delo, strokovno usposobljenost in kariero in vsaj enkrat letno o tem opraviti pogovor z vsakim od njih. Ta določba se sicer nanaša na javne uslužbence v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti, kar pomeni, da v vzgojno-izobraževalnih zavodih letni pogovor ni obvezen ali predpisan. Vsekakor pa gre za kakovostno prvino pri delu z zaposlenimi in nadrejenemu omogoča primerno spremljanje njihovega razvoja.

### Strokovna literatura

Za dejavnosti v okviru rednega letnega pogovora z zaposlenimi obstaja različna strokovna literatura. V nadaljevanju bomo z metodo povzemanja navedli pomembne smernice in ugotovitve obravnavanega področja.

Tudi na področju vzgoje in izobraževanja je vse zanimanje osredotočeno na posameznika, na njegovo preteklo in prihodnje delo, na njegovo počutje, sodelovanje z nadrejenimi in kolegi v kolektivu. Letni pogovor je tako priložnost, da se ravnatelj kot vodja oziroma nadrejeni enkrat letno posveti posamezniku in ne zgolj organizaciji dela ali reševanju konkretnih težav. Omogoča mu celovit vpogled v vsebino sodelavčevega dela, v njegove delovne obremenitve in njihov obseg, in tako ponuja priložnost za zaokrožen pogled nazaj, na opravljeno delo in na dosežke, hkrati pa je osnova za dogovor o ciljih v naslednjem letu. To je priložnost, da ravnatelj sodelavca pohvali, pa tudi priložnost, ko lahko spregovorimo o nedoseženih ciljih ali nalogah, ki jih nismo opravili, in o potrebni pomoči, ki bi sodelavcu omogočila doseganje boljših rezultatov. Ne nazadnje je to skupni premislek o prihodnjem delu, o sodelavčevih potencialih, njegovih načrtih za delo v prihodnje in o njegovih izobraževalnih potrebah (Kamšek 2005). Če je namen rednega letnega pogovora jasen, je tudi vodenje pogovora lažje in koristnejše.

Namenov rednega letnega pogovora je več.

- Gre za element spremljanja dela in kariere uslužbencev, ki zagotavlja razvoj kadrov in njihovo uspešnost. Letni pogovor je oblika načrtnega dela vodij s sodelavci in zagotavlja učinkovitost javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda prek ustrezno usposobljenih in učinkovitih javnih uslužbencev.
- Z njim zberemo kakovostne informacije o zaposlenih, ki bodo ravnatelju omogočale učinkovito upravljati kadrovske vire.
- Vsem zaposlenim tako ponudimo možnost, da izrazijo svoja mnenja, ideje, pripombe in izboljšajo uspešnost in učinkovitost pri izvajanju pravic in obveznosti iz delovnega razmerja.
- Ravnatelj tako dobi priložnost, da svoje sodelavce bolje spozna, kar mu olajša vodenje, usmerjanje in njihovo motiviranje, pogovor zagotovi boljši in hitrejši pretok informacij oziroma dvosmerno komunikacijo in odprtost med sodelavci.

Kot piše Majcen (2004, 41), je letni pogovor sestavni del vodenja, sistematično usmerjanje zaposlenih k želeni delovni uspešnosti z natančnim definiranjem ciljev in prepoznavanjem ter razvijanjem novih zmožnosti. Pogovor o ciljih vpliva na počutje zaposlenega, povečuje njegovo zadovoljstvo pri delu in samozavest, vpliva na organizacijsko vedenje, izboljša sodelovanje, motiviranost in organiziranost dela, s tem pa vpliva tudi na delovne rezultate. Zato pogovor o ciljih pomaga spodbujati delovno uspešnost.

Kamškova (2005, 51) izpostavi tri pomembne cilje letnega pogovora, in sicer:

- motivirati zaposlene,
- vzpostaviti komunikacijo med vodjo in zaposlenimi ter
- omogočiti vodenje s cilji.

Obdobje, ki je namenjeno izvajanju letnih pogovorov, je odvisno od drugih obveznosti, ki jih imajo vodje in zaposleni, ter drugih predvidenih dejavnosti, ki jih izvajamo na osnovi letnih pogovorov. Posebnih pravil v zvezi s časom v letu, ko naj bi pogovore opravili, ni. Izvajati jih je mogoče kontinuirano skozi vse leto ali pa v določenem obdobju. V vsakem primeru pa je treba v tekočem letu zanje določiti urnik in z njim seznaniti sodelavce (Kamšek 2005, 55).

Prostor, kjer opravimo pogovor, in njegova ureditev vplivata na počutje udeležencev in na njegov potek (Kavčič 2011, 183), zato je ravnateljeva pisarna le ena izmed možnih izbir.

Ključnega pomena pri letnem pogovoru je njegova vsebina. Da bo izvedba lažja, kakovost pogovora pa kar največja, je pomembno, da vodja pripravi vprašanja oziroma teme, ki so jasne, osredotočene in ciljno naravnane.

## IZVEDBA LETNEGA POGOVORA

Kamškova (2005, 53) meni, da mora vodstvo šole o ciljih, namenu in načinu izvedbe najprej obvestiti vse sodelavce. Prav tako je treba pripraviti enotne obrazce in drugo dokumentacijo. Pomembno je tudi, da sodelavce vnaprej seznanimo, kako bodo dogovori vplivali na njihovo delo, do kakšnih sprememb, ki bodo posledica letnih pogovorov, bo prišlo oziroma kakšne bodo posledice v zvezi z ocenjevanjem njihove delovne uspešnosti.

Eden od mogočih pristopov je, da so letni pogovori vezani na hospitacije. Že na začetku šolskega leta je torej treba pripraviti načrt in časovni potek hospitacij, določiti skupino strokovnih delavcev, ki bodo v tekočem letu vključeni v letni pogovor, ter jih seznaniti s tem načrtom. Pri načrtovanju hospitacij lahko sodelujejo strokovni delavci sami, tako da izrazijo svoje želje glede učne ure in časa izvedbe hospitacije. Ravnatelj si za hospitacijo pripravi hospitacijski list in že vnaprej opredeli, kaj bo bistvo opazovanja. Na hospitacijski list beleži svoja opažanja, mnenja in vprašanja, kar postane dobra osnova za letni pogovor.

Med pripravami na letni pogovor s sodelavcem mora ravnatelj poglobljeno pregledati dokumentacijo in podatke za preteklo leto:

- opis delovnega mesta, predvsem tega, ali vsebina še ustreza sedanjim potrebam in stanju;
- sodelavčevo delovno zgodovino, kakšne so njegove izkušnje, kaj je že delal, kakšne rezultate je pri tem dosegal;
- kakšna znanja ima zaposleni, kakšno je bilo njegovo dosedanje izobraževanje, kako je nova znanja vključil v delo, katere so spretnosti, ki jih je pridobil, in katere so njegove posebne kvalifikacije;

- dosedanja napredovanja;
- pregled utemeljitev preteklih ocen sodelavčeve uspešnosti in pozornost na morebitne spremembe v rezultatih;
- vključenost sodelavca v projekte: v katerih je sodeloval/sodeluje, kakšna je bila njegova vloga, kakšni so rezultati;
- razmislek, za kaj ga pohvaliti.

Ravnatelj naj si odgovori tudi na naslednja vprašanja:

- katere so sodelavčeve najpomembnejše naloge in odgovornosti;
- kakšen je seznam znanj, sposobnosti in lastnosti (kompetenc), ki so potrebne za uspešno delo na tem delovnem mestu;
- kakšna je vloga sodelavca v zavodu in kako njegovo delo vpliva na rezultate celotnega vzgojno-izobraževalnega zavoda;
- kaj od sodelavca pričakuje, kakšen je osnutek programa dela in delovnih ciljev za naslednje leto;
- kakšni so rezultati dela sodelavca;
- katere so dobre značilnosti njegovega dela in kakšne so njegove navade;
- kaj naj bi izboljšal;
- kateri so sodelavčevi pomembni delovni potenciali, kateri so premalo izkoriščeni, kje in kako jih lahko razvije, katero je njegovo karierno sidro.

## Priprava vprašalnika za letni pogovor

Vprašalnik za pripravo na letni pogovor je pripomoček, ki zaposlenemu pomaga, da se pripravi na pogovor s svojim vodjem. Vsebina vprašanj naj zajema štiri področja: uresničevanje zastavljenih ciljev, področje dela, strokovni razvoj in odnosi.

Ob premišljevanju o svojem ravnanju in poučevanju ter pri zapisovanju razmisleka o vsem tem se zaposleni sooči s svojo prakso, se poglobi v svoja dejanja, ovrednoti svoje delo, kritično presoja o svojem ravnanju in razmišlja o tem, kako bi spremenil poučevanje in učenje. Vprašanja naj bi se nanašala na delo v preteklem šolskem letu, na sedanje stanje v šoli, na splošno zadovoljstvo, počutje in obremenitve ter ne nazadnje na delo v prihodnje.

## Čas izvedbe

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS) predvideva, da ravnatelji do 15. marca vsako leto opredelijo oceno uspešnosti za vsakega sodelavca. Če upoštevamo ta datum, se zdi letne pogovore v šoli smiselno izvajati januarja ali februarja. Vendar pa taka datumska omejitev preprečuje, da bi bila vsebina letnega pogovora vezana na obdobje tekočega šolskega leta.

## Vabilo na pogovor

Vabilo ravnatelja na pogovor sodelavcu je lahko ustno ali pisno, vsekakor pa naj bo vljudno in profesionalno, razviden naj bo namen pogovora.

## Vsebina pogovora

Ravnatelj naj poskrbi, da bo letni pogovor potekal v prijetnem vzdušju. Posebej pomembno je, da sta prijetna tako začetek kot zaključek pogovora. Od tega, kakšno razpoloženje bosta ustvarila na začetku, je odvisno, kako bosta sogovornika nadaljevala, kako bo pogovor tekel, koliko bosta pripravljena

aktivno sodelovati, od konca pa je odvisno, kako bo opravljeni letni pogovor vplival na motiviranost sodelavca, da izpolni sprejete dogovore.

Ravnatelj naj pri rednem letnem pogovoru ne spregleda sodelavčevih dobrih rezultatov in naj jih pohvali.

Pogovor naj nanese tudi na pričakovanja in želje sodelavca. Če ga ravnatelj pozorno posluša in zoper povedano ne ugovarja, pridobi zelo dragocene povratne informacije o načinu svojega vodenja. Če bo sodelavčeve predloge upošteval, bo sodelavec še bolj motiviran in pripravljen na sodelovanje.

Pomembno je, da del pogovora namenita mejam delavčeve samostojnosti in odločanja ter njegovi odgovornosti in pristojnostim.

## Načrti za prihodnost

Zaposleni naj na letnem pogovoru izrazi svoje želje glede obveznega in dodatnega dela ter izobraževanja in osebnih ciljev za prihodnost. Ravnatelj naj izpostavi prednosti, ki jih vidi v usposobljenosti in sposobnostih zaposlenega, ter mu predstavi svoje zamisli o tem, kako vidi njegov osebni razvoj in njegovo vlogo v organizaciji v prihodnje.

Ravnatelj in zaposleni na letnem pogovoru pripravita načrt usposabljanja za naslednje leto, pri čemer upoštevata osebne interese, potrebe delovnega mesta in delavčevo dolgoročno razvojno usmeritev. Tako pripravljen in usklajen predlog je osnova za kadrovske načrtovanje in izvajanje kadrovske politike.

## Zapis sklepov

Pomembne dogovore po opravljenem rednem letnem pogovoru je priporočljivo zapisati. Najbolje je, da jih zapisuje ravnatelj med pogovorom. Zelo pomembno je, da vedno, kadar sogovornika zaključita vsako posamezno vprašanje, naredi povzetek dogovorov.

Ko se letni pogovor po vprašanih zaključi, sogovornika pregledata zapis. Če je treba, ga dopolnita ali popravita, nato pa se oba podpišeta. Obrazec naj bi bil sestavljen tako, da vključuje bistvene sestavine pogovora in da pri sodelavcih spodbudi premislek o njih samih in njihovem delu. Posebno pozornost gre nameniti temu, da vprašalnik ni preobsežen in da koncept pogovora ni zastavljen preširoko (Kamšek 2005, 56).

Za čim boljši pregled nad stanjem v povezavi z delom posameznega zaposlenega bi bilo smiselno v njegovo osebno mapo dodati osebni list, ki bi vseboval podatke o izobrazbi, dodatnih funkcionalnih znanjih in napredovanju ter preteklih dosežkih. Obrazec je treba na osnovi opravljenih letnih pogovorov posodobiti enkrat letno.

## Analiza uspešnosti letnih pogovorov

Po koncu letnega pogovora ravnatelj opravi še analizo uspešnosti. Ko ravnatelj opravi letne pogovore z vsemi sodelavci, najprej uredi svoje vtise, še enkrat premisli o predlogih in pogledih sodelavcev in jih vključi v predlog prihodnjih organizacijskih sprememb. Potem ko je predlog organizacijskih sprememb pripravljen, ravnatelj naredi načrt za njihovo uresničitev, o možnostih za to in podpori se pogovori s strokovnimi organi zavoda.

Izsledki opravljenih letnih pogovorov so lahko tudi osnova za pripravo predloga kadrovskega načrta vzgojno-izobraževalnega zavoda.

## PRAKSA NA PODROČJU IZVAJANJA REDNEGA LETNEGA POGOVORA V VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ZAVODIH

### Praksa na področju izvajanja rednega letnega pogovora z zaposlenimi v OŠ Bistrica

OŠ Bistrica je javni vzgojno-izobraževalni zavod, ki ga je ustanovila občina Tržič. V šolskem letu 2016/2017 je bilo v njem 52 zaposlenih, od tega 44 pedagoških in 8 nepedagoških delavcev.

Kot ravnatelj vsako leto v skladu z zakonodajo opravim letni pogovor z vsemi zaposlenimi, vendar ti tudi za učitelje niso vezani na hospitacije. K udeležbi na letnem pogovoru jih povabim decembra. Vnaprej pripravim vprašalnik in urnik, zaposleni pa se sami odločijo, kdaj se bodo pogovora udeležili. Urnik ureja poslovna sekretarka OŠ Bistrica.

Primeri vprašanj, ki jih na osnovi preteklih izkušenj vsako leto posodobljam, so:

#### **Letni pogovor za leto n**

1. S čim uresničujete cilje šole (osebni prispevek k celoti)?
2. Katere prednostne naloge izvajate (čemu posvečate največ pozornosti, zakaj)?
3. S čim ste zadovoljni? Kaj vas obremenjuje (odnosi, razmere za delo, razvoj, trajnostna naravnost)?
4. Kako boste svoje delo izboljševali (zakaj, cilji, v oddelku, aktivu)?
5. Katere svoje kompetence boste izkoristili pri doseganju ciljev šole, pri prepoznavnosti šole v kraju, državi (kako boste izkoristili svoja močna področja)?

#### **Vprašalnik za pripravo na letni pogovor v šolskem letu n + 1**

Ime in priimek:

Delovno mesto:

Datum pogovora:

1. Refleksija o pedagoškem delu/drugem delu na šoli:  
Kako sem zadovoljen/-na s svojim delom? Če imam težave, kje so vzroki zanje? Za kakšno učno okolje si prizadevam? S čim uresničujem cilje šole? Kaj je moje poslanstvo?
2. Premislek o delu na šoli/o poučevanju v preteklem šolskem letu  
S katerim dogodkom bi osvetlili uspešno delo? Katerega dogodka se neradi spominjate? Ali vam je ostalo kaj nedokončanega?
3. Sedanje naloge v zvezi s poučevanjem/delom na šoli  
Katere prednostne naloge trenutno izvajate? S čim ste zadovoljni? Kaj vas obremenjuje? Kako se počutite?
4. Vaši cilji za prihodnje obdobje  
Kako boste izboljševali delo? Kdo vam lahko pri tem pomaga? Kakšno pomoč bi potrebovali? Kakšen je vaš pogled na vodenje za izboljšanje pedagoškega dela?
5. Dogovori

Podpis delavca:

Podpis ravnatelja:



Letni pogovor vodim po vnaprej določenem vprašalniku in opomniku, ki je lahko prilagojen posameznemu sodelavcu. Vsakemu posamezniku namenim 45 minut, pogovor poteka v ravnateljevi pisarni, sogovornika sediva za konferenčno mizo.

V zadnjem šolskem letu sem opravil redne letne pogovore z vsemi zaposlenimi, in to v času od januarja do konca februarja 2017. Vsekakor pa pogovor po hospitacijah izkoristim tudi za načrt napredovanja in izobraževanja posameznega pedagoškega sodelavca.

## **Praksa na področju izvajanja rednega letnega pogovora v drugih vzgojno-izobraževalnih zavodih**

Z ravnateljema vzgojno-izobraževalnih zavodov OŠ A in OŠ B smo izmenjali izkušnje s področja načrtovanja in vodenja letnih pogovorov z zaposlenimi. Dobili smo se na sestanku aktiva, razprava je tekla tudi o tem, ali je vse letne pogovore treba opraviti v strnjem časovnem obdobju.

Vsako leto pred opravljenimi pogovori in po njih naredimo analizo in oceno ter si izmenjamo praktične izkušnje. Ugotovili smo, da letni pogovori potekajo v različnih časovnih obdobjih, nekateri ob koncu koledarskega leta, nekateri pa tudi tik pred vročitvijo letne ocene. S pogovori smo različno zadovoljni, skupna pa je ugotovitev, da so potrebni in da jih sodelavci različno sprejemajo.

V zavodu A opravljajo letne pogovore od decembra do vključno januarja naslednjega leta. V zavodu, h kateremu ni priključen vrtec, je zaposlenih manj delavcev od povprečja slovenske OŠ. Zaposleni skupaj z vabilom na pogovor prejmejo polstrukturiran vprašalnik, da se lahko vnaprej pripravijo. Na pogovor se pripravi tudi ravnatelj, ki ga vodi, in za vsakega zaposlenega predvidi uro časa. Veliko pozornosti nameni čim bolj odprti komunikaciji. Pred nastopom funkcije je bil ravnatelj član kolektiva, zato obstaja tveganje, da bi se pogovor preveč približal osebni prijateljski ravni. Tega se zaveda in temu primerno oblikuje vprašalnik. Po opravljenih pogovorih naredi analizo in se o analiziranih rezultatih pogovori in posvetuje na aktivu ravnateljev. Ceni tudi možnost pogovora s »kritičnim prijateljem«. Po vseh teh dejavnostih ravnatelj pripravi okvirni obseg in teme vprašalnika za pogovore s sodelavci za naslednje leto.

V zavodu B opravi ravnatelj letne pogovore z zaposlenimi februarja in marca za preteklo leto (po zaključku prvega polletja). To zanj, ker gre za čas, ki sovpada s časom za oddajo letnega poslovnega poročila, predstavlja izredno naporno obdobje, vendar želi opraviti pogovore skupaj z letno oceno zaposlenih. Za vsakega zaposlenega nameni dve uri časa. Vprašalnik, ki ga zaposleni prejmejo pred pogovorom, je manj strukturiran, bolj odprt, saj želi ravnatelj sodelavce tako spodbuditi k odprtemu pogovoru o osebnih ciljih, ciljih šole in splošni klimi v kolektivu. To od njega zahteva izredno pripravo na vsakega posameznika in poznavanje njegovih osebnih lastnosti. Po tako izpeljanih pogovorih je težko narediti analizo, ki bi bila usmerjena k ciljem šole. Ravnatelj je s takšnim načinom opravljanja letnega pogovora zadovoljen, saj meni, da je prav, če se mu zaposleni odprejo tudi na osebni ravni.

### **Povzetek zapisa ravnateljice Silve Jančan**

»Letne pogovore sem začela uvajati v šolskem letu 2002/03, takrat sem opravila pogovore s polovico strokovnih delavcev šole, v naslednjem šolskem letu pa še s preostalo polovico. V šolskem letu 2004/05 sem pogovore vključila v svoj načrt dela za vse strokovne delavce in ugotovila, da jih je bila večina realiziranih.

Ker so jih delavci sprejeli kot možnost za izražanje svojih pričakovanj in uresničitvev ciljev, sem ugotovila, da so potrebni. O svojem načrtu sem jih seznanila na konferenci, predstavila sem jim tudi pričakovanja.

Pred letnim pogovorom se na kratko pogovorim s sodelavcem, mu dam vprašalnik, uskladiva termin za pogovor. Od dogovora o izvedbi do letnega razgovora mine približno teden dni, odvisno od sodelavčevega in mojega časa. Pogovor poteka od 45 minut do dve uri. Z nekaterimi učitelji uskladam letni pogovor s pogovorom o hospitaciji, če je ta v načrtu.

Zelo si prizadevam, da naju med pogovorom ne bi nihče motil, zato tajnico vnaprej obvestim, kdaj bom imela pogovor.

Pogovor poteka po načelih dobre komunikacije. Prizadevam si, da sogovornika aktivno poslušam, mu ne segam v besedo in mu ne dajem pokroviteljskih navodil. Sodelavce, ki pridejo na pogovor vznemirjeni, poskušam z vljudnostnimi stavki pomiriti. Ko se sprostijo, začneva pogovor s pomočjo ustaljenega vprašalnika. Vsak delavec si zasluži, da mu posvetim dobro uro časa.«

## SKLEPI, PRIPOROČILA IN VZORCI

Kot navajata Majcen (2003)<sup>1</sup> in Šajn (2013), predstavlja redni letni pogovor eno od prvin dela, kar je za zaposlene lahko zelo močen motivacijski dejavnik, hkrati pa dober pokazatelj kakovosti dela in vzdušja v organizaciji. Zato je izvajanje letnega pogovora kot načina spremljanja razvoja zaposlenih za ravnatelja idealna priložnost, da si pridobi informacije o preteklem delu sodelavcev, njihovem počutju v sedanjosti in o načrtih za prihodnost. Na osnovi zastavljenih ciljev in njihovega uresničenja pa lahko ravnatelji bolj korektno in objektivno ocenijo delovno uspešnost, kar je pomemben argument v prid rednemu izvajanju letnih pogovorov.

Profil zaposlenih v vzgoji in izobraževanju je tako po številu let delovne dobe kot po stroki, ki jo obvladajo, zelo pester in raznolik. Mnenja, da imajo starejši učitelji bogate delovne izkušnje, učitelji začetniki pa veliko novega znanja, ne gre vedno jemati kot nekaj samoumevnega. Kakšni posamezniki dejansko so, bi moral ravnatelj s pomočjo letnih pogovorov, opazovanja dela v razredu, spremljanja strokovnih aktivov, na konferencah in delovnih sestankih preveriti in presoditi ter ugotoviti, katere zmožnosti, znanja in spretnosti imajo njegovi zaposleni. Na osnovi ugotovljenega stanja in mnenja, ki si ga ustvari, pa mora na letnem pogovoru zaposlenega spodbuditi, da se v skladu s cilji šole odloči za tisto izobraževanje, ki ga najbolj potrebuje, in tako za nadaljnjo strokovno pot, ki si jo najbolj želi.

V pogovoru naj sodelavec vedno prvi pove svoje mnenje (o delu in dosežkih, odnosih). Tako dobi priložnost, da presodi svoje delo, pa tudi da pojasni razloge za dosežene rezultate. Zanimivo je, kako kritični so ljudje do svojega dela – še zlasti, če vidijo, da jim bo pogovor omogočil izboljšanje pogojev za delo in boljše rezultate v prihodnosti.

Ravnatelji lahko letne pogovore vežejo na hospitacije. Že na začetku šolskega leta je torej treba pripraviti načrt in časovni potek hospitacij, določiti skupino strokovnih delavcev, s katerimi bomo v tekočem letu opravili redni letni pogovor, ter jih s tem seznaniti.

<sup>1</sup> Vir: [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA\\_UPRAVA/SOUS/mnenja/vodenjeletnegapogovorassodelavcem.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/SOUS/mnenja/vodenjeletnegapogovorassodelavcem.pdf)

## LITERATURA

Kamšek, M. 2005. »Sodelovanje med učitelji in ravnatelji: redni letni razgovor.« Srednja upravno administrativna šola, Ljubljana.

[http://www.suaslj.com/unisvet/sodelovalno\\_delo/prirocnik-rlr-meta-lekt.docx](http://www.suaslj.com/unisvet/sodelovalno_delo/prirocnik-rlr-meta-lekt.docx)

Kavčič, B. 2011. *Očrt poslovnega komuniciranja*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.

Majcen, M. 2004. *Redni letni razgovor: priročnik za vodenje*. Ljubljana: GV Založba.

Šajn, M. 2013. »Letni razgovor in ocenjevanje delovne uspešnosti pedagoških delavcev v osnovni šoli.« Magistrsko delo, Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.

Zakon o javnih uslužbcih (Uradni list RS, št. 63/07 – uradno prečiščeno besedilo, 65/08, 69/08 – ZTFI-A, 69/08 – ZZavar-E in 40/12 – ZUJF).

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, 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, [82/15](#), [23/17](#) – ZDOdv, [67/17](#) in [84/18](#)).



# NAČRTOVANJE IN SPREMLJANJE PROFESIONALNEGA RAZVOJA

**Mirko Žmavc**

OŠ Cerkenjak – Vitomarci

## UVOD

Hitro spreminjajoča se družba ima do pedagoških delavcev vse večje zahteve, celo za ohranjanje sedanje kakovosti šolskih sistemov je potrebnih vse več kompetenc, med njimi so tudi nekatere popolnoma nove. Kakovost profesionalnega razvoja strokovnih delavcev je odvisna od kakovosti njim namenjenih izobraževalnih programov in usposobljenosti njihovih izvajalcev, od uvajanja v pedagoški poklic in od podpore (sistemske in osebne), ki jim je zagotovljena v različnih fazah profesionalnega razvoja (Krek in Metljak 2011). Ob tem seveda ne gre prezreti razvoja učiteljevega profesionalizma.

Namen prispevka je bil kritičen pregled literature s področja načrtovanja profesionalnega razvoja in analiza stanja v obravnavanih zavodih na področju načrtovanja, spremljanja in uresničevanja ter implementacije načrtovanega v neposredno pedagoško prakso.

## TEORETIČNA IZHODIŠČA O PROFESIONALNEM RAZVOJU

Buchberger idr. (2001) navajajo, da so različni subjekti zaznali hitre spremembe položaja poučevanja, učiteljskega poklica in izobraževanja učiteljev na različnih področjih izobraževanja učiteljev in upoštevali neizogibno obsežnejšo reformo izobraževanja učiteljev v Evropi.

Področja, na katerih strokovni delavci omenjajo največ potreb po dodatnem izpopolnjevanju, so: vsebine in novosti z njihovega predmetnega področja, obravnava disciplinskih in vedenjskih težav in veščine za poučevanje s pomočjo informacijsko-komunikacijske tehnologije; najmanj pa omenjajo potrebe po pridobivanju dodatnih kompetenc na naslednjih področjih: vodenje in upravljanje v šoli, poučevanje v večkulturnih okoljih. To deloma nakazuje, da se ponudba dobro prilega povpraševanju. Kot najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na razvoj različnih kompetenc, pomembnih za poučevanje, so evropski učitelji izpostavili prakso, lastne izkušnje (Buchberger idr. 2001). Ravno zato je načrtovanje njihovega profesionalnega razvoja neizpodbitnega pomena tudi pri nas.

Pojem učiteljevega profesionalnega razvoja obsega tri dimenzije, in sicer: socialni razvoj (razvijanje sodelovanja med strokovnimi delavci), poklicni razvoj (ozaveščanje in spreminjanje pojmovanj, usvajanje spretnosti, znanj), osebni razvoj (ozaveščanje in spreminjanje posameznikovih misli, občutkov, izboljšanje samorazumevanja in poklicne okvirne situacije) (Bell v Javornik Krečič 2008). Ključno vlogo pri profesionalnem razvoju strokovnih delavcev imajo ravnatelji, saj se od njih pričakuje, da načrtno spodbujajo sodelovanje med strokovnimi delavci, usmerjajo reflektivno prakso in jih vključujejo v razvojno načrtovanje. Koren (2007) celo pravi, da mora ravnatelj ugotoviti potrebe svojih sodelavcev in jih povezati s potrebami šole ter tako krepiti povezavo med razvojem strokovnega delavca in razvojem šole kot celote.

Čeprav bi moral biti profesionalni razvoj zaposlenih ena stalnic v sistemu, pa se, kot navaja Bubb (2013), ne dogaja preprosto sam od sebe. Treba ga je učinkovito voditi in usmerjati, saj le tako lahko doseže pozitiven učinek in dobre rezultate glede na vložena sredstva.

Erčuljeva (2009) trdi, da v učeči se organizaciji pomembno mesto dobita tudi evalvacija in refleksija, brez katerih bi si težko predstavljali kakršen koli razvoj, saj je le reflektirana – evalvirana izkušnja temelj razvoja.

### Izsledki raziskav – TALIS in Eurydice (2013)

Poleg Slovenije je v raziskavi TALIS sodelovalo še 23 držav: Avstralija, Avstrija, Belgija, Bolgarija, Brazilija, Danska, Estonija, Irska, Islandija, Italija, Koreja, Litva, Madžarska, Malezija, Malta, Mehika, Nizozemska, Norveška, Poljska, Portugalska, Slovaška, Španija in Turčija. Ciljna populacija raziskave v Sloveniji so bili učitelji tretje triade devetletne osnovne šole ter ravnatelji šol, vključenih v raziskavo. Potekala je od decembra 2007 do maja 2008 in se je nanašala na strokovno izpopolnjevanje, opravljeno v osemnajstih mesecih pred izvedbo raziskave (Sardoč idr. 2009).

Podatki raziskave kažejo, da je Slovenija na drugem mestu med 24 državami po odstotku strokovnih delavcev, ki so se udeležili katere od oblik strokovnega izpopolnjevanja. Po povprečnem številu dni strokovnega izpopolnjevanja, ki so ga bili v osemnajstih mesecih pred izvedbo raziskave deležni strokovni delavci, pa je Slovenija na repu lestvice, tretja od zadaj. Povprečje v raziskavi TALIS znaša 16,4 dneva. Raziskava je pokazala še, da je med našimi strokovnimi delavci najpogostejša oblika strokovnega izpopolnjevanja neformalna, in sicer so to pogovori s sodelavci o tem, kako izboljšati poučevanje (Sardoč idr. 2009).

Eurydice (2013)<sup>1</sup> opisuje učiteljski poklic v 32 državah (članicah EU, Islandiji, Norveški, Lihtenštajnu in Turčiji). Osvetljuje profesionalni razvoj in delovne razmere učiteljev in ravnateljev v Evropi in analizira močne in šibke plati obeh skupin poklicev. V poglavju o strokovnem izpopolnjevanju poročilo navaja, da v večini držav obravnavajo stalno strokovno izpopolnjevanje učiteljev kot njihovo profesionalno dolžnost. V številnih evropskih državah morajo imeti šole načrt razvoja strokovnega izpopolnjevanja za vse pedagoško osebje, v manj kot tretjini držav pa zahtevajo, da imajo posamezni učitelji svoj osebni načrt strokovnega razvoja. V Sloveniji ti dve zahtevi nista obvezni (Eurydice 2013). V večini evropskih sistemov načrtovanje strokovnega izpopolnjevanja poteka na ravni šol, v nekaterih pa tudi na ravni države oziroma najvišjih organov, ki določajo prednostna področja.

## Vodenje profesionalnega razvoja

Bubb (2013) razlaga, da je ena bistvenih šibkih točk profesionalnega razvoja, da ga pogosto vodijo osebe, ki zaradi preobremenjenosti s številnimi drugimi vlogami načrtovanju namenjajo premalo časa. Vodje morajo paziti na deset pomembnih dejavnikov (Bubb in Earley 2009):

- vodenje in upravljanje strokovnega razvoja morata biti učinkovita;
- ljudje potrebujejo jasno in skupno razumevanje profesionalnega razvoja;
- šola mora razviti kulturo usmerjenosti v učenje;
- razvoj posameznikov mora biti povezan z analizo potreb za upravljanje uspešnosti in kariernega razvoja, pa tudi s samoevalvacijo in izboljševanjem šole;
- cilj in razlogi za profesionalni razvoj morajo biti jasni in morajo imeti pozitiven vpliv na učence;
- izbrati je treba najhitrejše, najučinkovitejše in stroškovno najbolj sprejemljive oblike profesionalnega razvoja glede na potrebe posameznikov;
- profesionalni razvoj, ki vključuje diskusije, *coaching*, mentorstvo, opazovanje in razvoj drugih, je zelo učinkovit;
- za profesionalni razvoj je treba določiti čas;
- profesionalni razvoj je treba spremljati in ovrednotiti njegove učinke;
- če želimo doseči trajno izboljševanje, morata biti učenje in razvoj skupna, priznana in cenjena.

Številni avtorji (Hargreaves 2003; Hipp in Huffman 2003; Erčulj 2005; Fullan 2005; Lieberman in Miller 2008), ki se ukvarjajo s sodelovalnim profesionalizmom, izpostavljajo skupno učenje zaposlenih na vseh ravneh šole. Različne opredelitve profesionalizma imajo kar nekaj skupnih značilnosti.

Pomembno vlogo pri tem ima ravnatelj šole, od katerega strokovni delavci pričakujejo spodbude, zagotavljanje možnosti za izobraževanje na tem področju, odkrito naklonjenost timskega delu in redno spremljanje le-tega, različne oblike strokovne pomoči, pohvale za dosežke, pozitivne potrditve idr. (Polak 2001). Po mnenju Resmana (2005) bi moral ravnatelj svoj vpliv usmeriti v večjo integracijo in sodelovanje ljudi na šoli.

V ospredje prihaja sodobno vodenje, ki temelji na sodelovanju, povezovanju in deljenju odgovornosti (Koren 2007). Avtor poudarja, da najboljše ravnateljevanje spodbuja sodelovanje, zato se dober ravnatelj uči s kolegi in v imenu njih.

Za spodbujanje sodelovanja kot najvišje vrednote med zaposlenimi bi bilo smiselno upoštevati nekatera že dognana spoznanja o tem, da je treba v šoli še naprej »graditi« in spodbujati sodelovalno kulturo in razvijati sodelovalni profesionalizem.

<sup>1</sup> Eurydice – The Information Network on Education in Europe – informacijsko omrežje o izobraževanju v Evropi. Gre za institucionalno omrežje za zbiranje, spremljanje, obdelavo in razširjanje zanesljivih in preprosto primerljivih podatkov o izobraževalnih sistemih in vseh politikah v celotni Evropi.

## NAČRTOVANJE PROFESIONALNEGA RAZVOJA ZAPOSLENIH

Peček (2008) in Erčuljeva (2011) navajata, da lahko razvoj zaposlenih spremljamo in načrtujemo s pomočjo naslednjih orodij: listovnik (portfolio), letni pogovor, pogovor po hospitacijah, medsebojne hospitacije in individualni načrt razvoja zaposlenega.

V nadaljevanju bomo predstavili tri primere načrtovanja, vodenja in spremljanja profesionalnega razvoja zaposlenih v treh različnih zavodih.

### Primeri načrtovanja in spremljanja profesionalnega razvoja zaposlenih

#### *Strokovno izobraževanje kot oblika profesionalnega razvoja v zavodu X*

Zaposleni strokovni delavci v zavodu X so vključeni v različne oblike izobraževanj. Vodstvo šole si prizadeva, da bi vsak od njih sodeloval vsaj v eni obliki strokovnega izpopolnjevanja, objavljeni v Katalogu stalnega strokovnega spopolnjevanja, ali v kakšni drugi obliki, ki jo je izbral sam in je usklajena s prednostno nalogo in cilji, ki so jih predvideli v določenem šolskem letu. Na podlagi analize rezultatov anketnih vprašalnikov za strokovne delavce, evalvacij, samoevalvacij, neposrednih spremljanj (hospitacij) in kvalitativnih zaključnih analiz vsako leto določijo prednostne naloge in na njihovi osnovi osrednje teme za izobraževanje. V zadnjem šolskem letu je bilo to področje v okviru projekta Šole za ravnatelje – Mreže II – Mreženje za sodelovanje. S takšnimi načini kontinuirano razvijajo individualne in skupinske oblike profesionalnega razvoja. Ugotavljajo namreč, da je strokovno sodelovanje med zaposlenimi neizpodbitnega pomena za kakovostno delo v šolah in vrtcih.

Vsa individualna izobraževanja načrtujejo v skladu s potrebami in prednostnimi nalogami v določenem šolskem letu. Profesionalni razvoj v zavodu X je ena od prednostnih nalog, ki so jo v zadnjih letih zelo natančno opredelili v razvojnem načrtu, organizacijsko in terminsko pa še v letnem delovnem načrtu za tekoče šolsko leto. Vanj so zapisali tudi podroben načrt spremljanja pouka (hospitacij). Natančno so opredelili cilje (medsebojno učenje, izmenjavo dobre prakse, strokovne rešitve). Na področju spremljanja omenjajo še samoevalvacijska poročila in akcijske načrte za delo strokovnih aktivov. Potrebo po tem je bilo zaznati v neposrednih pogovorih ravnatelja s strokovnimi delavci po hospitacijah, na letnih pogovorih, pogovorih v strokovnih aktivih in drugih oblikah spremljanja. V letni delovni načrt so zapisali potrebo po tematskih konferencah in skupinskih izobraževanjih. Posebej so poudarili pomen prenosa pridobljenega znanja znotraj strokovnega aktiva. Zapisali so, kakšni so učinki profesionalnega razvoja in kako poteka njegovo spremljanje:

- z analizo in evalvacijo uspešnosti dosežkov učencev na različnih področjih;
- z razvijanjem in usvajanjem določenih kompetenc s področja timskega dela;
- z uspešnim vključevanjem v različne inovativne oblike in projekte (inovativna učna okolja ...);
- s kritično presojo doseženih rezultatov v strokovnih aktivih;
- z neposrednim spremljanjem pedagoškega dela z učenci (hospitacije, medsebojne hospitacije) in njegovih učinkov (formativno spremljanje).

Celotno načrtovanje profesionalnega razvoja sistematično izvajajo zadnja leta in ga razumejo kot nenehen proces, ki zahteva spremljanje, evalvacijo, samoevalvacijo, analizo in nenehno spreminjanje ter dopolnjevanje. Dogovorili so se, da bodo v prihodnjem šolskem letu začeli uvajati e-listovnik kot pregledno in sistematično obliko vodenja profesionalnega razvoja. Razvojni e-listovnik je elektronsko okolje in predpostavlja nekatere dejavnosti, ki spodbujajo načrtovanje, spremljanje in vrednotenje lastne strokovne poti, oziroma okolje, v katerem strokovni delavec sistematično vodi in usmerja svoj strokovni razvoj.



### **Strokovno izobraževanje delavcev v zavodu Y**

Načrtovanje izobraževanja zaposlenih v zavodu Y poteka že vrsto let, sistematično in ciljno naravnano pa v zadnjih letih, delno zaradi vključenosti v izobraževalni projekt v okviru Šole za ravnatelje. Cilji načrtovanja profesionalnega razvoja zaposlenih so povezani z uresničevanjem samoevalvacije, dvigom kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela in uvajanjem listovnika za zaposlene. Profesionalni razvoj na osnovni šoli Y je ena od prednostnih nalog, ki so jo v zadnjih letih jasno opredelili v razvojnem načrtu, sistematično in operativno pa v letnem delovnem načrtu. Načrtovanje profesionalnega razvoja je skupna naloga vodstva šole in vseh strokovnih delavcev ter je rezultat usklajevanj vseh udeležencev z vidika vizije šole, izobraževalnih potreb in interesov. Zato je pri načrtovanju profesionalnega razvoja bistvenega pomena ugotoviti šibka in močna področja zaposlenih, kar naredijo z refleksijo, samoevalvacijo, posnetki stanja (analiza SWOT), spremljanjem vzgojno-izobraževalnega procesa (hospitacije), letnimi pogovori in kvalitativno analizo dela ob koncu šolskega leta. Na podlagi tega vsak posameznik opravi individualni razmislek in pripravi pisni predlog za svoj profesionalni razvoj in v njem navede izobraževanja, ki jih načrtuje. Poleg tega vodi listovnik kot obliko dokumentiranega spremljanja svojega profesionalnega razvoja. K načrtovanju profesionalnega razvoja zaposlenih sodi tudi načrt izobraževanj. Gre za načrt profesionalnega razvoja na področju specifičnih kompetenc in znanj, ki niso predpisana za opravljanje vzgojno-izobraževalnega dela, a pripomorejo h kreativnemu in prepoznavnemu uresničevanju ciljev osnovne šole Y.

Eden od pomembnih dejavnikov, ki prav tako vplivajo na načrtovanje profesionalnega razvoja zaposlenih, je povezan s preudarnim in odgovornim kadrovanjem. Ravnateljica vselej pretehta nove kadrovske odločitve z vidika formalne izobrazbe, predvsem pa z vidika znanj, spretnosti in veščin, ki jih je posameznik pridobil v neobveznih oblikah izobraževanj in so jih prepoznali kot dodano vrednost pri kakovostnem izvajanju vzgojno-izobraževalnih oblik. Na kadrovske odločitve vplivajo okoliščine na šoli, kot so učni rezultati, dosežki učencev na različnih področjih delovanja, znanje zaposlenih in analize močnih in šibkih področij. Učinke profesionalnega razvoja zaposlenih ugotavljajo posredno pri učencih s pomočjo različnih pristopov: merjenje zadovoljstva na različnih področjih dejavnosti, analize in rezultati tekmovanj, neposredni pogovori, uspešna komunikacija in nastopi v javnosti, sodelovanje v različnih oblikah medgeneracijskega povezovanja, udeležba na inovativnih in kreativnih delavnicah, samostojna uporaba sodobne tehnologije, razvijanje veščin timskega dela, problemsko zastavljeno delo ter odnos do okolja in narave.

### **Strokovno izobraževanje delavcev v zavodu Z**

Sodelovanje strokovnih delavcev pri načrtovanju, je, kot je opredeljeno v dokumentu pod naslovom Refleksija prakse in razvojno načrtovanje, tesno prepleteno in povezano, zato si v zavodu Z prizadevajo povečati njihovo sodelovanje tudi pri načrtovanju ciljev, vsebin in oblik, ki podpirajo profesionalni razvoj. Strokovni delavci so predlagali vsebine izobraževanj in usposabljanj, vsebine, ki naj bi jih obravnavali strokovni aktivni, in prednostne naloge. Izhajali so iz individualnih potreb. Predloge so podali na letnih pogovorih, zapisani so v letnih poročilih ali so jih predlagali v priložnostnih pogovorih z ravnateljem.

Z aktivnim sodelovanjem so sodelavci ozavestili, da za učenje znanja ni treba pridobivati le od zunaj, ampak so tudi sami postali ustvarjalci tega znanja. Da so bili motivirani, je pokazala evalvacija.

Strokovni aktivni so oblika, ki usposablja za delo v skupini, omogočajo osebno rast, širitev obzorja. Izmenjava izkušenj pripomore k prepletanju vsebin z različnih področij, kar strokovne delavce bogati, spodbuja k inovativnosti, izboljšuje delo.

Za profesionalno rast je izmenjava izkušenj in pogledov na možne rešitve izjemno pomembna. To je oblika »učenja drug od drugega«, ki strokovnega delavca motivira za ustvarjanje dobre prakse, hkrati pa je pripravljen svoje izkušnje deliti s sodelavci. Kritični prijatelji se razvijajo v okolju, za katero je značilna kultura profesionalnega razvoja. Strokovna razprava temelji na samoevalvaciji,

refleksiji o praksi, spoštovanju, sprejemanju in razumevanju različnosti in sodelovalnem učenju, kar podpira tudi profesionalni razvoj. Sodelavci drug pri drugem in pri sebi v praksi prepoznavajo kompetence, se ob tem učijo in jih zavestno razvijajo.

Oblika »učenja drug od drugega« so tudi predstavitve dobre prakse sodelavcem, predstavitev celoletnega dela v strokovnem aktivu in podobno. Ugotavljajo, da je v kolektivu vedno več sodelavcev, ki se odločajo za uvajanje listovnika. Vodstvo zavoda jim omogoča vrsto priložnosti za strokovno izpopolnjevanje in profesionalni razvoj. Kakovostna povratna informacija lahko strokovne delavce učinkovito spodbudi in motivira, da delo še izboljšajo. Namen povratnih informacij, ki jih vodstvo posreduje strokovnim delavcem, je pomoč pri njihovem učenju, spodbuda k evalvaciji lastnega dela, poleg tega pa pomaga prepoznavati oblike profesionalnega razvoja in ga usmerja.

## ZAKLJUČNE UGOTOVITVE

Pomembno vlogo ravnatelja pri razvijanju profesionalizma izpostavljata Erčuljeva in Likonova (2007). Po njunem mnenju naj ravnatelj delo učiteljev usmerja tako, da oblikuje skupnost učečih se strokovnjakov, v kateri strokovni delavci sodelujejo, razmišljajo o svojem delu in ga nenehno izboljšujejo. Po mnenju avtoric k doseganju tega cilja pripomorejo skupna izobraževanja in usposabljanja, povezovanja znotraj šole in z drugimi udeleženci, oblikovanje partnerstev ter vključevanje v različne projekte.

Na osnovi analize različnih praks v omenjenih zavodih lahko ugotavljamo nekatera skupna izhodišča:

- zavodi imajo razvojne načrte in natančno opredeljene prednostne naloge;
- prednostne naloge so usmerjene v razvijanje veščin timskega dela in komunikacije ter k razvijanju sodelovalne kulture in izmenjavi profesionalnih praks, to je k mreženju;
- v zavodih so opravili zaključne evalvacije, ki so podlaga za nadaljnje načrtovanje;
- pripravili so načrte za izboljšave;
- razvijajo model »učenja drug od drugega« (medsebojne hospitacije);
- vloga ravnatelja je zelo pomembna;
- v ospredje stopajo sodobne oblike vodenja (distribuirano vodenje);
- ravnatelji zavode vodijo in usmerjajo k profesionalnemu razvoju zaposlenih.

Ugotavljamo, da je vloga ravnatelja izredno pomembna, saj mora nenehno spodbujati sodelovanje. Fullan in Hargreaves (2000) celo menita, da je sodelovalno vodenje in spodbujanje sodelovanja in profesionalnega razvoja zaposlenih mnogo težje, kot predvidevamo. Hopkins (2007) pa ugotavlja, da so šole, v katerih so se naučili notranjega sodelovanja, učinkovitejše pri sodelovanju z drugimi šolami. Če hoče šola postati uspešna, je po njegovem mnenju nujno vzpostaviti mreže in sodelovanje. Uspešne mreže pa zahtevajo močno vodenje, sodelujočega ravnatelja in ambiciozne cilje.

## PRIPOROČILA ZA PRAKSO

Rezultati različnih raziskav nas opozarjajo, da strokovni delavci namenjajo pozornost lastnemu profesionalnemu razvoju, spremljajo raziskave na področju poučevanja in učenja ter jih skušajo vpletati v vsakodnevni šolski proces. Znajo opazovati drug drugega, se pogovarjati in iz tega povzeti, kaj je za šolsko prakso dobro. Priznavajo, da je dober strokovni delavec tisti, ki si želi nadaljnega razvoja svojih sposobnosti, spretnosti, učenja in hkrati osebnostne rasti. Ne nazadnje je izredno pomembna tudi vloga ravnatelja. Ravnatelji naj s strokovnimi delavci načrtujejo njihov profesionalni razvoj in skrbijo za individualne načrte izobraževanj. Načrtovanje in vodenje profesionalnega razvoja spadata med pomembne dejavnosti ravnateljevega vodenja za izboljševanje dosežkov učencev (Hopkins 2003, v Erčulj 2014).

Iz analize zapisov in dela v zavodih ugotavljamo, da je načrtovanje profesionalnega razvoja povezano s prednostnimi nalogami, ki so jih izpostavili, obenem pa se kažejo možne oblike (orodja) za spremljanje učinkovitosti profesionalnega razvoja (medsebojne hospitacije), letni pogovori, uvažanje listovnika (portfolio). Pomembno je, da ravnatelji vodijo redne letne pogovore in razvijajo druge oblike profesionalnega razvoja. Ugotovili smo še, da imajo ravnatelji k izvajanju in načrtovanju profesionalnega razvoja zaposlenih raznolike pristope. Morda bi bilo dobro, da bi sčasoma poenotili nacionalne strategije o vodenju profesionalnega razvoja.

Na temelju izsledkov empiričnih raziskav na tem področju menimo, da je pri načrtovanju profesionalnega razvoja strokovnih delavcev treba več pozornosti nameniti evalvaciji in »merjenju« učinkov profesionalnega razvoja na delo z učenci, s poudarkom na večji kakovosti pridobljenih znanj.

Ravnatelji morajo seveda tudi z lastnim zgledom poudarjati pomen trajnosti in učinkovitosti profesionalnega razvoja ter skrbeti za pogoje, ki omogočajo njegovo izvajanje. Vsekakor pa smo zaznali, da se ravnatelji zavedajo, kako močno je profesionalni razvoj odvisen od njihovega načina vodenja.

## LITERATURA

- Bubb, S. 2013. »Vodenje profesionalnega razvoja.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11 (3): 15–30.
- Bubb, S., in P. Earley. 2009. »Leading staff development for school improvement.« *School Leadership and Management* 29 (1): 23–37.
- Buchberger, F., B. P. Campos, D. Kallos in J. Stephenson, ur. 2001. *Zelena knjiga o izobraževanju učiteljev v Evropi: kakovostno izobraževanje učiteljev za kakovost v vzgoji, izobraževanju in usposabljanju: tematsko omrežje o izobraževanju učiteljev v Evropi - Umeå universitet*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport.
- Erčulj, J. 2005. *Vučence usmerjeno poučevanje*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Erčulj, J. 2009. »Pogledi na učiteljev profesionalizem.« *Vzgoja in izobraževanje* 40 (6): 41–48.
- Erčulj, J. 2011. »Profesionalni razvoj kot profesionalna odgovornost.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 9 (2): 15–36.
- Erčulj, J. 2014. »Vodenje za učenje: ravnateljeva vloga v profesionalnem razvoju.« *Sodobna pedagogika* 65 (4): 82–100.
- Erčulj, J., in B. Likon. 2007. »Ravnateljeva vloga pri razvijanju učiteljevih kompetenc.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 5 (1): 67–74.
- Eurydice. 2013. *Poročilo o učiteljih in ravnateljih v Evropi*. Ljubljana: Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport.
- Fullan, M. 2005. *Leadership and sustainability: sistem thinkers and action*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Fullan, M., in A. Hargreaves. 2000. *Za kaj se je vredno boriti v vaši šoli*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Hargreaves, A. 2003. *Teaching in the knowledge society: education in the age of insecurity*. Maidenhead; Philadelphia: Open University Press.
- Hipp, K. K., in J. B. Huffman. 2003. *Reculturing schools as professional learning communities*. Lanham; Md: Scarecrow Education.
- Hopkins, D. 2007. *Vsaka šola odlična šola: razumeti možnosti systemskega vodenja*. Ljubljana: Državni izpitni center.
- Javornik Krečič, M. 2008. *Pomen učiteljevega profesionalnega razvoja za pouk*. Ljubljana: IZ.
- Koren, A. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management; Kranj: Šola za ravnatelje.
- Krek, J., in M. Metljak, ur. 2011. *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji 2011*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Libermann, A., in L. Miller. 2008. *Teachers in professional communities: improving teaching and learning*. New York: Teachers College Press.
- Peček, M. 2008. »Odgovornost in avtonomnost učiteljev – Slovenija.« V *Ravni avtonomije in odgovornosti učiteljev v Evropi*, ur. T. Plevnik. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Polak, A. 2001. *Aktivnosti za spodbujanje in razvijanje timskega dela: priročnik za timsko delo v šoli*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Resman, M. 2005. »Zakaj razvijanje timov in timske kulture na šoli?« *Sodobna pedagogika* 56 (3): 80–96.
- Sardoč, M., L. Klepac, M. Rožman, T. Vršnik Perše in B. N. Brečko. 2009. *Mednarodna raziskava poučevanja in učenja TALIS: nacionalno poročilo*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.





# **RAVNATELJEVE IN MEDSEBOJNE HOSPITACIJE V OSNOVNI ŠOLI**

**Anita Ambrož**

Osnovna šola Muta

## UVOD

V 49. členu Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI) je zapisano, da je ravnatelj pedagoški vodja in poslovodni organ javnega vrtca oziroma šole, kar pomeni, da lahko njegovo delo razdelimo na poslovanje in pedagoško vodenje. Ena izmed pomembnih dejavnosti pedagoškega vodenja je spremljanje pouka. Prisostvovanje pri pouku je tudi ena izmed nalog ravnatelja, zapisana v ZOFVI. S spremljanjem pouka bi radi ravnatelji vplivali na spreminjanje pedagoške prakse in posledično na rezultate učencev, in to tudi lahko storimo.

Pouk spremljamo, zato da:

- spodbujamo vpeljevanje novosti (novih vsebin, oblik, metod);
- širimo primere dobre prakse;
- pravočasno odpravimo pomanjkljivosti in napake;
- motiviramo izvajalce za načrtovanje lastnega profesionalnega razvoja;
- vrednotimo delo učencev pri pouku z vidika formativnega spremljanja (Tomić 2002, 9).

Pomembna dejavnost pri spremljanju pouka je opazovanje s posebnimi nameni in cilji. Ločimo posredno (iz zapisov o pouku, letnih priprav, izdelkov učencev ...) in neposredno opazovanje, ki poteka takrat, ko opazujemo pedagoški proces v praksi. Neposrednemu opazovanju v pedagoški praksi pravimo »hospitacije« (Tomić 2002, 11).

## TEORETIČNI DEL

### Pomen in namen hospitacij

Pouk je osnovna dejavnost šole, zato mora imeti ravnatelj vpogled v njegovo izvajanje in kakovost. Bližje mi je definicija, da imajo hospitacije informativni, svetovalni in razvojno-inovacijski namen (Tomić 2002, 17).

Hospitacije naj bi strokovnemu delavcu dale povratno informacijo o njegovem poučevanju in naj bi bile usmerjene v načrtno izboljševanje njegove pedagoške prakse, načrtovanje izboljšav pa prispevak profesionalni rasti strokovnih delavcev.

Poleg ravnatelja lahko pouk spremljajo strokovni delavci. Medsebojne hospitacije so naslednja stopnja spremljanja pouka, s katero lahko začnemo, ko so za to ustvarjeni pogoji. Naj omenim le nekatere: pozitivna klima v kolektivu, ki je naravnana k izboljšavam, pripravljenost na timsko delo, zaupanje in pripravljenost na sprejemanje povratne informacije o svojem delu. Medsebojne hospitacije širijo primere dobrih praks v šoli, krepijo timsko delo in prispevajo k hitrejši profesionalni rasti strokovnega delavca (Debeljak idr. 2012, 61–75).

Zanimiv je model medsebojnih hospitacij, pri katerem strokovni delavec sam pove, kaj ga zanima ali v čem si želi izboljšati svojo prakso v razredu. Ravnatelji na šolah, kjer so medsebojne hospitacije del letnega načrtovanja, največkrat izberemo temo hospitacij za naslednje šolsko leto in to zapišemo v letne delovne načrte šole.

### Pouk

Če bi bili pri spremljanju pouka radi uspešni, moramo vedeti, kaj pojem pouka opredeljuje.

»Pouk je pedagoško osmišljen, sistematično in namerno organiziran proces, katerega cilj je vzgoja in izobraževanje posameznika. Pod vplivom pouka doživi posameznik spremembe, ki so povezane z znanjem, sposobnostmi in lastnostmi osebnosti.« (Tomić 2002, 21)

Pouk je vzgojno-izobraževalni proces, to je namerno in sistematično učenje, ki je usmerjeno v napredek posameznika na spoznavnem, čustveno-motivacijskem in psihomotoričnem področju, njegov namen pa je razvijanje pozitivne samopodobe pri vsakem človeku (Tomić 2002, 21).

V 2. členu ZOFVI so opredeljeni cilji predšolske in osnovnošolske vzgoje in izobraževanja, ki naj bi vsakemu posamezniku omogočili, da se nauči:

- učiti se,
- ustvarjati in
- razmišljati.

Če pouk opredelimo kot »didaktično in sistematično organizirano aktivnost učencev in učitelja« (Tomić 2002, 42), lahko v tem okviru razmišljamo tudi o učenju in poučevanju. Pouk torej obsega poučevanje (dejavnost učitelja) in učenje (dejavnost učencev). Učenci naj bi danes pri pouku odkrivali znanja z lastno miselno aktivnostjo in ne s pomnjenjem znanja, ki jim ga posreduje učitelj.

Pri pouku pa se mi zdi poleg vsebine (učni načrti) in okolja (šolski prostor) zelo pomembna še dejavna vloga učenca kot deležnika učeče se skupnosti. Ali bo učenec pri učenju aktiven, je odvisno od učitelja, ki je organizator in usmerjevalec učnega procesa. Vloga učitelja se pri sodobnem pouku od poučevanja usmeri k učenju. Ali bodo učitelji spremenjeno vlogo v razredu »zmogli« opravljati, pa je odvisno tudi od ravnatelja. Ljudje, ki zaupajo vase, so bolj uspešni, uspešen vodja, ki se zaveda svoje vrednosti, pa



dopušča in razvija zaupanje vase tudi pri drugih. Le učitelj kot uspešen vodja bo dopuščal dejavno vlogo učencev pri pouku. Ustvarjanje učeče se skupnosti v šoli kot modela napredka, razvoja in učenja ni pomembno le za učence, ampak tudi za strokovne delavce. Učečo se skupnost razumem kot skupnost, v kateri se udeleženci učijo drug od drugega.

Učitelji morajo biti usposobljeni za preverjanje in vrednotenje svojega dela v razredu. Pri tem jim lahko pomagajo:

- zapisovanje dogajanja pri pouku oziroma lastna evalvacija;
- sodelovanje učencev pri vrednotenju pouka;
- hospitacije in
- medsebojne hospitacije.

## Hospitacije

Na kakovost učiteljevega dela v razredu zelo pomembno vpliva to, da ravnatelj spodbuja kulturo učenja tako med učenci kot v zbornici med strokovnimi delavci. Z dejavnostmi, ki so usmerjene v ustvarjanje učeče se skupnosti, vpliva na kakovost dela strokovnih delavcev, s tem pa posredno na dosežke učencev. Obiski ravnatelja pri pouku, medsebojne hospitacije in povratne informacije o učenju kažejo, da je ravnateljem učenje zelo pomembno (Erčulj 2013, 51).

Hospitacija kot najbolj neposreden način spremljanja pouka naj bo usmerjena v profesionalni razvoj strokovnega delavca in v načrtovanje izboljšav na ravni šole (Erčulj 2013, 48). Za opazovanje pouka moramo poznati različne učne oblike in učne metode, pomembno je postavljanje vprašanj pri pouku, ki naj spodbudi miselne procese pri učencih, in dajanje povratnih informacij učencem o njihovem učenju in napredku.

Zelo pomembno izhodišče za hospitacije je dejstvo, da ravnatelj dela strokovnega delavca ne presoja z vidika usposobljenosti za poučevanje določenega predmeta, ampak njegovo vlogo kot vodje učenja in učencev (Erčulj 2013, 65).

Hospitacije so pomemben proces učenja na šoli, zato moramo pri njih upoštevati tri faze:

1. priprava in načrtovanje hospitacij,
2. hospitacija oziroma opazovanje in
3. pogovor oziroma strokovna razprava po hospitaciji (Erčulj 2013, 54–62).

### 1. Priprava in načrtovanje

Hospitacije je treba ustrezno načrtovati, ciljno ovrednotiti in se nanje pripraviti (priprava učiteljev, priprava ravnatelja). Ravnatelj mora vedeti, ali hoče učiteljevo delo spremljati in usmerjati ali le nadzirati, učitelji pa morajo biti seznanjeni z namenom in cilji hospitacij.

### 2. Hospitacija

Ravnatelj in učitelji spremljajo izvajanje učne ure glede na opomnik, ki jih usmeri k ciljnemu spremljanju.

### 3. Pogovor po hospitaciji

Po hospitaciji moramo opraviti pogovor. Na njem je treba spodbujati pravi profesionalni dialog, v katerem ravnatelj in učitelj izmenjujeta ugotovitve o opazovani uri (Erčulj 2013, 62).

V raziskavi TALIS se je 46,1% slovenskih učiteljev strinjalo s trditvijo, da ravnateljeva povratna informacija po opravljenih hospitacijah pomembno vpliva na izboljšanje poučevanja (Sardoč idr. 2009).

Pri pogovoru po hospitaciji moramo upoštevati naslednje:

1. Ustvariti moramo ozračje zaupanja.
2. Ravnateljeva povratna informacija mora temeljiti na dejstvih (izogibanje sodbam).
3. Pogovor po hospitaciji mora biti dialog – razvojno naravn.
4. Zapisati moramo operativne sklepe pogovora. Brez tega ni mogoče pričakovati sprememb, izboljšav (Erčulj 2013, 63).

## Medsebojne hospitacije

Spremljanje pouka (hospitacije in medsebojne hospitacije) razumem kot zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na profesionalni razvoj strokovnih delavcev. To pomeni, da so dolžni izboljševati svoje delo v razredu, zato da bi učencem dali največ in najboljše, kar je v učnem procesu mogoče (Erčulj 2011, 19).

Učitelji imamo že v svojem nazivu zapisano, da moramo biti pripravljeni učiti se vse življenje. Kako bi lahko bili zgled mladim, ki jih poučujemo, če bi govorili eno, naša dejanja pa bi nakazovala nekaj čisto drugega. Tako kot so učitelji zgled za učenje učencem, mora biti ravnatelj zgled za učenje učiteljem in učencem.

Hospitacije so priložnost, da se učitelj izkaže pri delu v razredu, kar pomembno prispeva k razvijanju njegove profesionalne samozavesti.

Medsebojne hospitacije so danes nujne, če hočemo poučevanje in učenje v razredu usmeriti h kakovosti in posledično k boljšim učnim rezultatom učencev. Medsebojne hospitacije vplivajo na izboljšanje učnih rezultatov učencev, poleg tega pa vplivajo na učitelja. Menim, da so take hospitacije, ki so ciljno načrtovane in dobro analizirane, nujne za profesionalno rast strokovnih delavcev. Preden v šoli vpeljemo medsebojne hospitacije kot del izobraževanja strokovnih delavcev, pa moramo v zbornici ustvariti pozitivno klimo, za katero sta značilna zaupanje in pripravljenost strokovnih delavcev za sodelovanje, učenje in uvajanje sprememb pri delu v razredu. Dobro izvedene hospitacije ali medsebojne hospitacije povečajo motiviranost strokovnih delavcev za delo v razredu.

## HOSPITACIJE IN MEDSEBOJNE HOSPITACIJE NA OSNOVNI ŠOLI MUTA

Na Osnovi šoli Muta sem začela s hospitacijami ob prevzemu ravnateljevanja. Ravnateljica, ki je bila na tem mestu pred mano, jih ni izvajala.

Pred ravnateljevanjem sem bila zaposlena na srednji šoli in pri načrtovanju prvih spremljanj pouka sem se zelo dobro pripravila na hospitacije, saj bi se sicer lahko zgodilo, da bi strokovni delavci napačno razumeli njihov namen. Moj takratni namen ob spremljanju pouka je bil:

- seznaniti se z delom učiteljev v razredu;
- spoznati značilnosti osnovnošolskega izobraževanja, jih primerjati s srednješolsko prakso, ki sem jo spoznala kot učiteljica matematike in svetovalna delavka na srednji šoli;
- zapisati primere dobrih praks na šoli in jih predstaviti drugim učiteljem;
- s hospitacijami spodbuditi ustvarjanje skupnosti učiteljev in učencev, skupnosti, v kateri bo učenje v najširšem pomenu najvišji cilj učnega procesa;
- začeti odpravljati napake in pomanjkljivosti v učnem procesu, ki zavirajo učenje učencev in slabijo profesionalizem učiteljev;
- na osnovi analize po hospitaciji skupaj z učiteljem načrtovati njegov profesionalni razvoj in seveda
- učiteljem ponuditi podporo v smislu kritičnega prijatelja.

Na hospitacije sem prva leta prihajala sama. Projekt fleksibilnega predmetnika, ki nam je omogočil več medpredmetnega povezovanja in skupnega timskega načrtovanja ur pouka, pa je spodbudil zamisel o medsebojnih hospitacijah. Dobro izvedene medpredmetne povezave smo kot primer dobre prakse začeli predstavljati na medsebojnih hospitacijah. Po prvem letu so vsi učitelji v anketi odgovorili, da si medsebojnih hospitacij želijo tudi v prihodnje, in tako so na naši šoli postale stalnica.

Medsebojne hospitacije močno vplivajo na kakovost poučevanja in učenja učencev, saj naj bi učitelju pomagale, da izboljša svoje delo in odnose v šoli (Širec idr. 2013, 77).

Danes, kot ravnateljica z več kot dvanajstletnim stažem, vidim pomen medsebojnih hospitacij v naslednjem:

- predstaviti primere dobre prakse pri pouku svojim sodelavcem;
- spodbujati medpredmetno povezovanje, načrtovanje in izvedbo učnih ur;
- spodbuditi čim več timskega povezovanja med učitelji;
- pri učiteljih spodbujati refleksijo o učnih urah in samoevalvacijo;
- spodbujati ustvarjanje sodelovalne klime in medsebojnega učenja – »kritični prijatelj«;
- uriti učitelje za posredovanje konstruktivnih povratnih informacij;
- navdušiti učitelje za spremembe, zato da bi izboljšali svoje delo v razredu;
- doseči povezovanje po vertikali med strokovnimi delavci in med enotami naše šole (matična šola, vrtec in enota s prilagojenim programom) in
- doseči trajnost izboljšave.

## Primer medsebojnih hospitacij na Osnovni šoli Muta v šolskem letu 2016/2017

### 1. Priprava in načrtovanje hospitacij

S pripravo na hospitacije, ki jih bomo izvajali naslednje šolsko leto, začnemo že ob koncu tekočega šolskega leta, ko učitelji v vprašalnikih navedejo predloge v zvezi s spremljanjem pouka. Po pregledu njihovih predlogov, na osnovi analize izvedenih hospitacij in v skladu z razvojnim načrtom šole ter samoevalvacijskima ciljema šole izberemo vsebino hospitacij. Temu sledi načrtovanje na ravni zavoda. V šolskem letu 2016/2017 smo za hospitacije izbrali medpredmetne povezave in elemente fit pedagogike pri pouku.

Na začetku šolskega leta skupaj z učitelji pripravimo načrt medsebojnih hospitacij za celotno šolsko leto. Učitelji svoje usklajene predloge vpišejo v preglednico, ki je shranjena v e-zbornici.

#### Preglednica 1

UČITELJ IZVAJALEC	PREDMET	MESEC HOSPITACIJE	TEMA HOSPITACIJE	PRISOTEN UČITELJ 1	PRISOTEN UČITELJ 2

Vsak učitelj se v preglednico vpiše vsaj dvakrat, enkrat kot izvajalec hospitacije in drugič kot opazovalec pri uri sodelavca. Poleg ravnateljice na hospitacijske ure prihajata še vsaj dva sodelavca.

Potem ko izvajalci vpišejo uro hospitacije, se lahko vpisujejo tudi prisotni učitelji. Ko so mesta zapolnjena, lahko učitelj hospitira pri kolegu, pri katerem je mesto še prosto.

Zdaj, ko so medsebojne hospitacije na naši šoli postale ustaljena praksa, strokovnim delavcem omogočamo navzočnost na več kot le eni uri pouka pri sodelavcu, in v razredu je pri spremljanju dostikrat navzočih več strokovnih delavcev, ne le dva učitelja in ravnateljica.

V mesečni plan dejavnosti na ravni šole vpišemo vse načrtovane hospitacije iz preglednice, ki je priloga letnega delovnega načrta za šolsko leto. Na začetku meseca določimo dan in uro, ko bo potekala hospitacija. Pomočnica ravnateljice s prilagoditvijo urnika poskrbi, da lahko učitelji pridejo na hospitacijsko uro. Vedno več si jih namreč želi spremljati pouk pri sodelavcu pogosteje kot zgolj enkrat letno, ker jim to koristi pri načrtovanju dela v razredu in pri iskanju medpredmetnih povezav.

### **Priprava opomnika**

Izbrani vsebini hospitacij na ravni zavoda sledi priprava opomnika, ki ga morajo izpolniti vsi strokovni delavci, navzoči pri spremljanju pouka. Skupaj z njimi opomnik pregledamo in se pogovorimo o tem, kakšen je namen učiteljev na hospitacijskih urah in kako bomo njihove pripombe oziroma predloge za izboljšave v prihodnje umestili v pedagoški proces.

## **2. Hospitacija**

### **Primer:**

Razredni učiteljici (drugi razred) in učiteljici angleščine, ki prav tako poučujeta v teh dveh razredih, so načrtovale skupni dve uri, in sicer:

PRVA IZVEDBA:

Medpredmetna povezava: spoznavanje okolja + angleščina (2. razred)

Trajanje: 2 šolski uri skupaj (blok ura)

Oblika ure: Sočasno poučevanje. Tako predmeta kot učiteljici so se med uro izmenjevali.

DRUGA IZVEDBA:

Vsaka učiteljica je svojo uro v razredu izvedla sama, načrtovanje pa je bilo skupno. Uri spoznavanje okolja (1 ura) je sledila ura angleščine (1 ura).

V strokovni razpravi po hospitaciji smo primerjali oba načina izvedb in ugotavljali njune prednosti in pomanjkljivosti.

## **3. Strokovna razprava po hospitaciji**

Strokovna razprava po hospitaciji na Osnovni šoli Muta poteka takole:

UČITELJEVA REFLEKSIJA – samoevalvacija ure. Učitelj, ki je uro izvedel, najprej predstavi svojo refleksijo o uri. Pri tem si pomaga z vprašanji: Ali je ura potekala v skladu s pripravo? Ali sem dosegel zastavljene cilje? Kako to vem? Kakšno je bilo sodelovanje učencev? Kaj je bilo pri uri dobro za učence? Kako sem pri uri realiziral cilj, ki je zapisan v letnem delovnem načrtu šole in je bil izbran za spremljanje v tem šolskem letu? Kaj bom v drugem oddelku istega razreda izvedel drugače?

UGOTOVITVE PRISOTNIH UČITELJEV – »KRITIČNO PRIJATELJSTVO«

Učitelji, ki so hospitirali, povedo svoje mnenje o uri ali preberejo svoj zapis, pri čemer si pomagajo z odgovori na vprašanja: Kaj mi je bilo pri uri všeč? Kako je učitelj pri uri sledil cilju, zapisanemu v letnem

delovnem načrtu šole? Kaj bi posebej pohvalil? Kaj bi pri uri spremenil? Kaj je bilo pri uri dobro za učence? Katere življenjske veščine so učenci razvijali pri uri? Sem se kaj naučil in ali bom kaj uporabil pri svojem pouku? (Ambrož 2014, 109)

#### POVRATNA INFORMACIJA RAVNATELJICE

Povratno informacijo o uri povem tudi sama. Povzamem vse, kar je bilo dobro, izpostavim pozitivno in predlagam morebitne izboljšave. To je priložnost, da pohvalim učiteljevo delo pri pouku. Pri analizi ure učitelje vedno povprašam tudi, na osnovi kakšnega kriterija so izbrali uro, pri kateri bodo hospitirali. Njihovi odgovori so naslednji:

- iskanje novih medpredmetnih povezav;
- spremljanje »svojih« učencev pri določenem predmetu na predmetni stopnji (to so povedale učiteljice razredne stopnje);
- seznanjanje z drugimi učnimi metodami in oblikami dela pri pouku svojega predmeta;
- želje po novem znanju;
- »Želim videti, kako učiteljica v prvi ali drugi triadi razloži učencem enako temo, kot jo obravnavamo pri biologiji.« (Anketa učiteljice 2014)
- »Zanima me delo v enoti s prilagojenim programom v istem razredu, kot ga sama poučujem v matični šoli.« (Anketa učiteljice 2013)

Nikoli doslej se ni zgodilo, da bi učitelj pri kolegu hospitiral zato, da bi ga potem kritiziral ali izpostavljali njegove napake. Da so učitelji »kritični prijatelji« in da se počutijo »varno« tudi na hospitacijskih urah, dokazuje njihovo navdušenje, ko po takih urah prihajajo iz razreda (Ambrož 2014, 110).

Preden smo uvedli medsebojne hospitacije, smo v kolektivu vzpostavljali dobre medsebojne profesionalne odnose oziroma sodelovalno klimo, saj je to najpomembnejši pogoj za izvajanje medsebojnih hospitacij. Dobro sodelovalno klimo smo začeli graditi z vključitvijo v projekt fleksibilnega predmetnika leta 2006. V njem smo sodelovali dve leti, nato smo z našim modelom fleksibilnega predmetnika postali mentorska šola drugim osnovnim šolam na Koroškem.

## PRIMERI HOSPITACIJ V DRUGIH ZAVODIH V ŠOLSLEM LETU 2016/2017

### PRIMER: OSNOVNA ŠOLA 1

Na tej šoli hospitirajo ravnatelj, vodja vrtca in učitelji na medsebojnih hospitacijah. Hospitacije so zapisane v letnem delovnem načrtu (ravnatelj izvede vsaj eno hospitacijo pri vseh strokovnih delavcih), v razvojnem načrtu, ki ga pripravljajo, pa bodo posebej opredeljene medsebojne hospitacije. Samoevalvacijo šole vsako leto opravijo ob izbrani temi, tako da hospitacije še niso prišle na vrsto, so pa del letnega poročila šole.

#### Postopek:

Na oktobrski pedagoški konferenci ravnatelj napove hospitacije in določi strokovne delavce, ki bodo izvedli medsebojne hospitacije (hospitacije se končajo nekje v sredini marca).

Lani so strokovni delavci sami izbrali uro in datum hospitacije, v naslednjem šolskem letu bo to določil ravnatelj.

Vsaj tri dni pred hospitacijo učitelji ravnatelju predložijo dnevno pripravo, priprave za dva pretekla tedna pa mu predložijo na vpogled pri uri hospitacije.

Po opravljeni hospitaciji sledi analiza ure (o terminu se sodelujoči dogovorijo skupaj).

Po koncu vseh hospitacij ravnatelj na pedagoški konferenci posreduje povratno informacijo o ugotovitvah (kaj delajo dobro, kje so šibke točke, kaj bi bilo treba izboljšati).

Obrazec izpolni ravnatelj in ga vsako leto nekoliko spremeni, odvisno od tega, kaj opazuje oziroma čemu posveti več pozornosti.

*PRIMER: OSNOVNA ŠOLA 2*

Na tej osnovni šoli hospitacije izvaja ravnateljica sama. V letnem delovnem načrtu je za aktivne vpisan okvirni termin, potem pa se z vsakim od njih naknadno dogovorijo in določijo natančen datum in cilje hospitiranja.

**Preglednica 2: Primer načrta za medsebojne hospitacije v tabeli**

Šolski strokovni aktivni	Okvirni čas hospitacij	Cilji spremljanja	Medsebojne hospitacije (predmet)
1. razred	začetek maja	besedilne naloge	MAT
2. razred	april	bralna pismenost, vključevanje fit pedagogike v učni proces	po dogovoru na vertikali naravoslovja: starejši učenci učijo mlajše

Po hospitaciji ravnateljica opravi pogovor. Po njem morajo učitelji na pripravi napisati še kratek povzetek ure oziroma samorefleksijo.

V razvojnem načrtu ni o hospitacijah nič napisanega, med prednostnimi nalogami šole pa je pri kratkoročnih ciljih navedeno, da izvajajo medsebojne hospitacije.

*PRIMER: OSNOVNA ŠOLA 3*

Na tej šoli hospitira ravnatelj sam, razen v primerih, ko izvajajo skupinske hospitacije (nekajkrat letno) in se mu pridružijo še nekateri strokovni delavci (največ do pet).

V letnem delovnem načrtu so hospitacije opredeljene čisto na kratko (številčno in kot rdeča nit za tekoče šolsko leto). V preteklem šolskem letu je bila rdeča nit bralna pismenost.

V razvojnem načrtu so hospitacije omenjene posredno (v okviru vpeljevanja izboljšav), pri samoevalvaciji pa niso zajete.

Posebnega obrazca za spremljanje ravnatelj nima več, si pa med hospitacijo zabeleži naslednje: pregled priprave, postavitev v razredu, funkcioniranje razreda, red v razredu ... V lanskem šolskem letu pa je naredil še posebne zapise (pripombe/opazke/pohvale) v zvezi s tematiko, ki jo je spremljal in je bila v rdeča nit hospitacij, in sicer je bila to bralna pismenost.

*PRIMER OSNOVNA ŠOLA 4*

Na tej šoli imajo v letnem delovnem načrtu zapisan načrt spremljanja pouka, ki je usklajen z razvojnim načrtom, triletnim načrtom izboljšav in s prednostnimi nalogami v tekočem šolskem letu.

V letnem delovnem načrtu so navedeni tudi cilji spremljanja pouka; v preteklem šolskem letu so bili naslednji:

- spodbuditi diferenciacijo in individualizacijo pri pouku;
- spodbuditi učenje učenja;
- spodbuditi formativno spremljanje pouka;
- vzpostaviti vzajemen odnos pri spremljanju pouka;
- gojiti kulturo učeče se in razmišljajoče skupnosti.

Načrtovanje spremljanja pouka je skupna naloga šolskih aktivov in ravnatelja. Poleg ravnatelja pouk spremljata še pomočnika in drugi člani aktivov. Ravnatelj je spremljal diferenciacijo in individualizacijo pri pouku, pomočnica dneve dejavnosti in nastope študentov pripravnikov, pomočnik pa šolsko dokumentacijo in interesne dejavnosti.

Na sestankih aktivov vsako leto zapišejo vsebino hospitacij, določijo učitelje, ki bodo hospitacijsko uro izpeljali, ter kazalnike in opomnik za vrednotenje ure.

Operativni načrt hospitacij pripravi ravnatelj, ki določi datum pogovora pred hospitacijo, datum hospitacije in datum za analizo po njej. Na pogovoru pred hospitacijo skupaj z učiteljem izbere vsebino, ki je v skladu s prednostnimi nalogami hospitacij na ravni aktiva, v katerega je učitelj vključen. Iz priprav učiteljev in zapisnikov o hospitacijah je razvidno, da vrednotenje ure v večini primerov poteka še isti dan.

Zapisniki največkrat vsebujejo:

- ravnateljev komentar,
- primere dobre prakse,
- drugo,
- predloge za izboljšave in
- učiteljevo refleksijo.

Učitelji v svoji refleksiji razmišljajo o tem, kaj jim je dobro uspelo in kaj bi še lahko izboljšali.

#### *MNENJA RAVNATELJEV O MEDSEBOJNIH HOSPITACIJAH*

»Hospitacije so nujne, saj imamo sicer le malo vpogleda v učiteljevo pedagoško delo. Hospitacija ni odraz dejanskega stanja v razredu, zato bi morali izvajati nenapovedane hospitacije. Ravnatelj ima pri vsem drugem delu premalo časa za večkratno spremljanje pouka. Hospitacijska ura je večinoma še posebno dobro pripravljena in ure so dobro izpeljane. Medsebojne hospitacije so nujne za strokovno rast kolektiva in izmenjavo dobrih praks. Čeprav jih je najtežje uvajati, strokovni delavci v njih na dolgi rok vidijo prednosti in koristi. Lani smo izvedli pet medsebojnih hospitacij in dve zunanji (prisotni ravnatelji). Težave pri organizaciji medsebojnih hospitacij so nadomeščanja, na hospitacijski uri bi si želel vsaj tri ali štiri strokovne delavce (vendar nam rotiranje učiteljev vzame precej časa).« (Ravnatelj OŠ 1, avgust 2017)

»Glede hospitacij menim, da jih ravnatelj mora izvajati, ker mora vsak učitelj dobiti povratno informacijo o svojem delu. S tem raste učiteljeva motivacija za delo in se hkrati krepi njegova samozavest, da je nekaj dobro opravil. Zelo se obnesejo tudi medsebojne hospitacije; tukaj pa bo treba kolektiv še okrepiti, da bodo strokovni delavci čim bolj odprti za take hospitacije.« (Ravnateljica OŠ 2, avgust 2017)

»Hospitacije ravnatelju omogočajo vpogled v delo učitelja, ob predpostavki, da gre vsaj delno za nekoliko umetno situacijo. Zelo pomemben je pogovor po hospitaciji – to je tista prava dodana vrednost hospitacij. Ravnatelju omogoča, da z učitelji odpre strokovna vprašanja, ki bi jih drugače težko oziroma ne bi bilo pravih izhodišč za pogovor. Seveda dobi ravnatelj tudi nekaj informacij o učencih, o funkcioniranju razreda/skupine ... Hospitacije bi lahko bile temelj za dvigovanje kakovosti pouka, vendar jih pri današnjem obsegu ravnateljevega dela ni mogoče razvijati v tej smeri. Vsaj osebno mi jih na lestvici prednostnih nalog ne uspe uvrstiti dovolj visoko.

Medsebojne hospitacije lahko predstavljajo velik kapital vsake šole, če zaposleni sprejmejo takšen način sodelovanja. Posamezniki so velika zakladnica idej, ki pa (po mojih izkušnjah) ostaja neizkoriščena.« (Ravnatelj OŠ 3, avgust 2017)

## SKLEPNE UGOTOVITVE

Zapisano dokazuje, da je treba v kolektivu ustvariti tako klimo, da bodo strokovni delavci hospitacije sprejemali kot obliko učenja, to pa jih bo spodbudilo k izboljšavam pri njihovem delu. Izboljšave pri pouku bodo pomembno prispevale k profesionalnemu razvoju učitelja. Skrb za profesionalni razvoj strokovnih delavcev in spodbujanje vseživljenjskega učenja sta pot h kakovostnemu osnovnošolskemu izobraževanju, kar se kaže tudi pri učnih rezultatih učencev.

## VODILA ZA SVETOVANJE

Hospitacije, kot neposredno spremljanje pouka, so ena izmed zelo pomembnih ravnateljevih nalog, ki so opredeljene v zakonodaji. Na osnovi teoretičnih izhodišč in ob pregledu prakse na izbranih šolah sem ugotovila naslednje:

- Ravnatelji morajo poznati teoretična izhodišča za hospitacije in jih uporabljati pri spremljanju pouka v svojih zavodih.
- Ravnatelji menijo, da so hospitacije zelo pomembne kot povratna informacija strokovnemu delavcu o njegovem delu.
- Na nekaterih šolah določijo vsebino oziroma rdečo nit hospitacij v šolskem letu, drugje vsebino skupaj z vodstvom šole določijo aktivni.
- V pogovoru so ravnatelji povedali, da so hospitacije in medsebojne hospitacije pot h kakovostnemu pouku.
- Vsi ravnatelji omenjajo tudi, da je za medsebojne hospitacije potrebna k učenju naravnana klima v kolektivu.
- Enotnega odgovora na vprašanje, ali naj ravnatelj hospitira napovedano ali nenapovedano, nisem dobila, saj lahko pri vsakem načinu najdemo veliko prednosti, pa tudi pomanjkljivosti.
- Hospitacije in medsebojne hospitacije pomembno prispevajo k profesionalni rasti strokovnih delavcev.
- Za profesionalni razvoj strokovnih delavcev je potrebno naslednje:
  - njihova pripravljenost na uvajanje izboljšav v pouk;
  - ustvarjanje pogojev za njihov profesionalni razvoj;
  - izvedba dejavnosti za učence pri pouku in drugih šolskih dejavnostih, ki izboljšujejo znanje učencev;
  - vrednotenje napredka učencev in strokovnih delavcev na ravni šole.

Hospitacije in medsebojne hospitacije so priložnost za uresničitev ciljev osnovnošolskega izobraževanja, ki so *učiti se, ustvarjati in razmišljati*.



## LITERATURA

Ambrož, A. 2014. »Medpredmetno načrtovanje in medsebojne hospitacije kot obliki profesionalnega razvoja učiteljev.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 12 (2): 97–113.

Debeljak, M., C. Dominko, T. Gombač, J. Keršnik, K. Krajnik in M. Vehovec. 2012. »Medsebojne hospitacije kot strategija vodenja in učenja.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 10 (3): 61–75.

Erčulj, J. 2011. »Profesionalni razvoj kot profesionalna odgovornost.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 9 (2): 15–36.

Erčulj, J. 2013. »Ravnateljevo spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11 (3): 47–69.

Sardoč, M., L. Klepac, M. Rožman, T. Vršnik Perše in B. N. Brečko. 2009. *Mednarodna raziskava poučevanja in učenja TALIS: nacionalno poročilo*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.

Širec, A., A. Ašič, M. Ambrož Bezenšek, J. Bogataj, L. Cerar, K. Fridrih, R. Gajšek, A. Novšak, I. Pavc, D. Ravnik in J. Vidmar. 2013. »Uvajanje ravnateljevih in kolegialnih hospitacij pri spremljanju aktivnega učenja otrok in učencev.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11 (3): 71–96.

Tomič, A. 2002. *Spremljanje pouka*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, 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).



# UVAJANJE MEDSEBOJNIH HOSPITACIJ V SREDNJIH ŠOLAH

**Ciril Dominko**

Gimnazija Bežigrad Ljubljana

## UVOD

Namen prispevka je raziskati spremljanje pouka v vzgojno-izobraževalnih zavodih (VIZ) in preveriti usklajenost teorije s prakso delovanja v VIZ.

Teoretična izhodišča spremljanja pouka se osredotočajo na pridobivanje statističnih podatkov o izvajanju pouka, poleg tega pa predvsem na hospitacije. Poudarek je na ravnateljevih hospitacijah in manj na medsebojnih. Ravnateljeve hospitacije kot način spremljanja pouka so opredeljene tudi v zakonodaji.

Udejanjanje teoretičnih izhodišč v praksi se razlikuje od zavoda do zavoda, tako glede ravnateljevih kot medsebojnih hospitacij. Bistvene teoretične ugotovitve v zvezi s pomanjkljivostmi praktičnega izvajanja ravnateljevih hospitacij se nanašajo na pripravo in izbiro ciljev hospitacij ter uporabo podatkov in ugotovitev, pridobljenih pri individualnih ravnateljevih hospitacijah strokovnih delavcev, in to za celoten zavod. Glede medsebojnih hospitacij prevladuje ugotovitev, da so po šolah redke zato, ker je treba pri tem načinu spremljanja pouka strokovne delavce zelo dobro pripraviti za vse faze medsebojnih hospitacij.

Nekateri VIZ v praksi izvajajo obe vrsti hospitacij in še druge načine spremljanja pouka, v nekaterih za spremljanje pouka izkoristijo drugačne oblike pouka, kot sta medpredmetno povezovanje in timsko poučevanje. V nekaterih zavodih poteka samo zakonsko predpisano spremljanje pouka; na podlagi inšpekcijske uredbe, pritožbe ali v primeru opravljanja pripravništva na šoli opravi hospitacijo ravnatelj.

Pomanjkljivosti ravnateljevih hospitacij rešujejo medsebojne hospitacije, če so dobro pripravljene in izvedene po pravilih ter jim na koncu sledi evalvacija, ugotovitve pa prenesemo na celoten zavod, ki postane učeča se skupnost in se tako razvija. Uvedba in izvajanje medsebojnih hospitacij pa sta zahtevni nalogi.

## PREGLED LITERATURE

Domače literature s področja ravnateljevih ali medsebojnih hospitacij strokovnih delavcev je malo, opiranje na tujo pa je lahko problematično zaradi morebitnih drugačnih okoliščin in drugačne vloge hospitacij v tujih šolskih sistemih.

V seznamu literature navedena dela (Erčulj 2013; 2015) dobro opisujejo vlogo hospitacij in stanje v Sloveniji, pri čemer je več prostora namenjenega ravnateljevim hospitacijam, manj pa medsebojnim. Izsledki se opirajo na raziskavo TALIS in na prakso usposabljanja ravnateljev v Šoli za ravnatelje. Navedenih je tudi veliko rezultatov raziskav in izkušenj s spremljanjem pouka in poučevanja iz tuje literature.

V delu A. Tomić (2002) so dobro opisane teoretične osnove vseh elementov spremljanja pouka z veliko praktičnimi zgledi. Glede na leto izida pa bi bilo treba nekatere praktične zglede prenoviti in dopolniti ter dodati nove elemente, saj se je način izvajanja pouka in poučevanja zaradi novih tehnologij, ki so v šoli že zelo prisotne, bistveno spremenil.

Spremljanje pouka sestavlja več prvin, in sicer opazovanje, analiza, sinteza in vrednotenje (Tomić 2002, 9). Slovenski ravnatelji svoje pedagoško vodenje največkrat povezujejo s spremljanjem in opazovanjem pouka oziroma s hospitacijami (Erčulj 2015, 27), kar pa je povezano tudi z izvajanjem predpisov s področja vzgoje in izobraževanja. Tako imajo hospitacije lahko nadzorno vlogo in so lahko posledica pritožb oziroma zahteve ravnatelju nadrejenih organov ali pa razvojno vlogo. Na prvo omenjeno vlogo se nanašajo izključno ravnateljeve hospitacije, na drugo pa poleg ravnateljevih lahko še medsebojne hospitacije strokovnih delavcev ali celo medšolske hospitacije.

Če se primerjamo mednarodno, je za hospitacije slovenskih ravnateljev za razliko od tujih značilno, da je področje spremljanja in opazovanja prepuščeno v glavnem samo ravnatelju, v tujini pa se sklicujejo na standarde za strokovne delavce ali natančne opise njihovih del (Erčulj 2015, 31). Zato bi moral biti slovenski ravnatelj na hospitacije dobro pripravljen. Pri tem je pomembno, da največ pozornosti namenja kakovosti učenja in pouka ter spremljanju njegovih učinkov. Imeti mora velika pričakovanja tako do učiteljev kot učencev in jim mora zato zagotoviti varno okolje, v katerem bo tako ene kot druge spodbujal tudi h kritičnim pogovorom o učenju in poučevanju. Pogoj za vse to je, da dobro pozna tako procese za izboljševanje pouka kot razmere v učilnici, kar pa pomeni, da mora biti opazovanje pouka kontinuiran proces. Ni dovolj, da ravnatelj samo poudarja kakovost učenja kot najpomembnejše komponente dela na šoli, ampak je pomembno njegovo delovanje: obiski v učilnicah, organiziranje in vodenje medsebojnih hospitacij, povratne informacije in pogovori o učenju ter evalvacije dela strokovnih delavcev (Erčulj 2013, 51).

Raziskave o izvajanju hospitacij ravnateljev v Sloveniji, opravljene med strokovnimi delavci, kažejo na tri značilnosti (Erčulj 2015, 33; 2013, 63):

- prva, negativna, je načrtovanje, saj cilje hospitacij navadno izbere ravnatelj sam ali pa sploh niso določeni;
- kot drugo, in zelo pozitivno, označujejo udeleženci pogovore po hospitaciji, ki jih doživljajo kot najmočnejše orodje v poteku spremljanja in opazovanja pouka;
- tretja, negativna, pa je uporaba podatkov za izboljševanje poučevanja in učenja na ravni šole.

Načrtovanje in določanje ciljev pri opazovanju pouka, kot so učiteljeve manifestacije in ravnanja, uporabe oblik, metod in sredstev pri pouku, opazovanje zunanjih manifestacij in odzivov učencev, se morajo pokazati v pripravi opomnika in zapisovanju opažanj (Tomić 2002, 11–23). Dobro je, če pri pripravi opomnika sodelujejo strokovni delavci.

Povratna informacija, ki ima glede na raziskave med našimi učitelji zelo velik pomen, mora biti ustrezno povedana, konstruktivna, tako da spodbuja razvoj, podprta z navajanjem primerov, omogočati mora dialog in potekati po pravilih komuniciranja (Tomić 2002, 129–161). Povratno informacijo je treba strokovnemu delavcu posredovati tako, da mu omogoča razmislek o njegovem delu, da se s svojim delom lahko umesti v dogajanje na šoli, nanašati se mora na njegovo delo in ne nanj in mora privedi do operativnih sklepov. Vprašanja morajo biti taka, da spodbujajo refleksijo (Erčulj 2013, 62–65).

Kategorija uporabe podatkov, zbranih pri opazovanju, je med elementi hospitacij najslabša, ne samo v Sloveniji, ampak tudi v mednarodnem prostoru (Erčulj 2015, 46). Razmišljanje o uporabi podatkov se mora začeti pri sestavljanju opomnika, ko je treba vanj vnesti elemente za opazovanje pouka kot komunikacijskega procesa, analizo učnih metod, izvajanje učnega procesa in preverjanja ter ocenjevanja. Pri tem je treba uporabiti elemente iz učiteljevih priprav in k vrednotenju pouka pritegniti še druge strokovne delavce in učence (Tomić 2002, 21–128).

Tri v literaturi navedene značilnosti ravnateljevih hospitacij v Sloveniji, predvsem dve negativni, rešujejo medsebojne hospitacije. Teh namreč ni mogoče izvesti brez dobre priprave sodelujočih in s tem tudi ne brez določanja ciljev hospitacije. Povratna informacija, ki jo v ravnateljevih hospitacijah udeleženi učitelji sicer ocenjujejo pozitivno, je osnova medsebojnih hospitacij in ji je namenjen velik poudarek. Vsakoletne evalvacije medsebojnih hospitacij pa rešujejo tudi težave zaradi neuporabe podatkov, pridobljenih na hospitacijah. Tako zbrane podatke z individualnih oziroma skupinskih ugotovitev prenesemo na raven šole in vplivajo na nadaljnje delo, spremembe in razvoj šole.

Osnovni namen medsebojnih hospitacij je razvijanje strokovnih razprav o učenju (Erčulj idr. 2015, 53). Na splošno medsebojne hospitacije omogočajo presojo učiteljevega dela, njihov namen pa sta napredek in večja kakovost njegovega dela. Uspešne medsebojne hospitacije

- spodbujajo vzajemno učenje;
- upoštevajo strokovno avtonomijo vseh udeležencev (opazovalcev in opazovancev);
- temeljijo na dialogu in spraševanju;
- niso namenjene sodbam o pouku;
- so usmerjene v spreminjanje in razvoj prakse.

Za uspešne medsebojne hospitacije so potrebni ustrezni organizacijski pogoji in ustrezna klima ter ravnatelj, ki je sodelavcem zgled, da je učenje najpomembnejši proces v šoli (Erčulj idr. 2015, 53). Poleg tega so potrebni še konstruktivno sodelovalno okolje, spodbujanje samoevalvacije, refleksije in strokovne rasti, realistična pričakovanja v zvezi z medsebojnimi hospitacijami, zagotavljanje ustreznega časa za strokovne razprave o učenju in uporaba zapisov, ki nastanejo med hospitacijo in po njej (npr. refleksije, poročila opazovancev), pri načrtovanju izboljšav.

V začetku uvajanja medsebojnih hospitacij smo si zastavili več ciljev: razvijanje kulture povratnih informacij in dialoga, spodbujanje samoevalvacije strokovnih delavcev, spodbujanje timskega dela, spodbujanje medsebojnega učenja, uvajanje sodelovanja po načelu »kritičnega prijateljstva« kot načina dela v šoli, naš glavni cilj pa je bilo predstavljanje in spodbujanje dobre prakse.

## PRAKSA MEDSEBOJNIH HOSPITACIJ NA NAŠI ŠOLI

Na naši šoli poleg napovedanih ravnateljevih od šolskega leta 2011/12 izvajamo tudi medsebojne hospitacije. Ker se bom v nadaljevanju omejil samo nanje, bi na kratko opisal opažanja glede ravnateljevih hospitacij. Ta se tako v pozitivnih kot negativnih ugotovitvah v glavnem ujemajo s teorijo v literaturi. Menim, da ravnatelj pri napovedanih hospitacijah kvečjemu ugotovi učiteljev strokovni maksimum.

Pri uvajanju smo se zavedali razlik med ravnateljevimi in medsebojnimi hospitacijami. Ravnateljeve hospitacije izvaja ravnatelj, ki je učiteljem nadrejen in načeloma več hospitacij, medsebojne pa učitelji, kolegi, ki se morajo hospitiranja naučiti. Prav zato učitelji pri medsebojnih hospitacijah opazujejo največ enega ali dva elementa pouka, pri ravnateljevih pa jih navadno (ni pa nujno) več.

Kot zelo pomemben del uvajanja medsebojnih hospitacij smo za učitelje drugega kroga pripravili tematsko konferenco in jo razdelili na teoretični in praktični del.

V teoretičnem delu smo predstavili osnove medsebojnih hospitacij, znane iz domače in tuje literature, in razlike med ravnateljevimi in medsebojnimi hospitacijami. Na osnovi teoretičnih spoznanj smo skupaj z udeleženci postavili nekaj ciljev medsebojnih hospitacij in izbrali nekaj področij pouka, primernih za opazovanje pri medsebojnih hospitacijah. Potem smo predstavili teoretične osnove in primer opomnika za medsebojne hospitacije. Veliko časa smo posvetili protokolu poteka medsebojnih hospitacij, ki vsebuje kar precej korakov. Vse smo teoretično utemeljili, poleg tega smo prikazali tudi njihovo praktično izvedbo.

V praktičnem delu tematske konference so udeleženci delali v skupinah, ki so izpolnjevale tri delovne liste.

Prvi se je nanašal na teoretični del, in vanj je skupina napisala refleksijo o teoretičnem delu tematske konference in v teoretičnem delu skupno izbrane cilje medsebojnih hospitacij razdelila po pomembnosti.

Drugi delovni list se je nanašal na izbiro področja pouka, primerne za opazovanje pri medsebojnih hospitacijah. Na podlagi teoretičnih spoznanj o kriterijih za izbiro področja je vsaka skupina za opazovanje pouka izbrala dve področji.

Tretji delovni list se je nanašal na izdelavo opomnika. V skupinah so na podlagi teoretičnih osnov za pripravo opomnika za opazovanje posameznih področij pouka pri medsebojnih hospitacijah naredili osnutek opomnika za eno izbrano področje pouka, ki so ga zapisali na drugem delovnem listu. Sam opomnik je prezahteven, da bi se ga dalo v celoti pripraviti v tako kratkem času.

Da bi bolje razumeli vlogo medsebojnih hospitacij na naši šoli, bom predstavil razvoj in trenutno stanje na tem področju.

V prvem letu smo oblikovali tim štirih učiteljev z različnih predmetnih področij, ki so se prostovoljno javili. Kot ravnatelj sem bil vodja tima, člani sem seznanil z vlogami opazovalca in opazovanca. Skupno smo izbrali cilje hospitacij in dva elementa pouka, ki ju bomo opazovali. Zanju smo skupaj pripravili opomnik za opazovalce, ki je preprost, razumljiv, omogoča hitro zapisovanje in natančno opazovanje, v njem je prostor za opombe, dolžina je primerna, trditve so nedvoumne. Naredili smo protokol, po katerem hospitacija poteka.

Protokol določa:

- da je za pogovor po hospitaciji rezervirana ena šolska ura še isti dan, kot je hospitacija potekala;
- vlogo opazovanca in naloge opazovalcev med hospitacijo, kot so
  - opazovanje,
  - zapisovanje opažanj v opomnik,
  - zapis splošnega vtisa o opazovani uri;
- kakšna je vloga vodje tima pri vodenju pogovora po hospitaciji in poročanju opazovalcev iz opomnika;
- potek debate med opazovalci in opazovancem;
- zapis posameznega opazovalca o tem, kaj se je pri opazovanju naučil;
- zapis refleksije opazovanca nekaj dni po izvedbi, pri čemer so mu v pomoč že prej znana vprašanja;
- zapis poročila vodje tima, kot zaključek opazovane ure; poročilo je namenjeno ravnatelju in vsebuje:
  - zbirnik vseh opomnikov,
  - mnenje opazovalcev,
  - mnenje opazovanca,
  - zapise o tem, kaj so se naučili opazovalci, in
  - refleksijo opazovanca.

Tim je opravil štiri medsebojne hospitacije, pri čemer je bil vsak član enkrat opazovanec in trikrat opazovalec.

V naslednjem šolskem letu so postali člani prvega tima vodje štirih timov s šestnajstimi učitelji, ki so se priključili medsebojnim hospitacijam. Sestaviti je bilo treba time kompatibilnih članov. Tako smo bili pozorni na starostno strukturo učiteljev v timu, na njihova predmetna področja, značajske lastnosti in zadolžitve zunaj pouka. Pazili smo tudi na odnose med vodjem tima in posameznimi člani. Kot se je pokazalo kasneje, je bil to najpomembnejši korak pri vpeljevanju medsebojnih hospitacij, saj sta zaupanje med člani in zaupanje v vodjo tima najpomembnejši za uspešno delovanje tima in s tem za izvajanje medsebojnih hospitacij. Z vsemi člani (skupaj z vodji timov jih je bilo dvajset) smo naredili eksperimentalno medsebojno hospitacijo, med katero so vodje timov v vlogi opazovalca in opazovancev demonstrirali izvedbo ene medsebojne hospitacije, in to celoten protokol izvajanja medsebojnih hospitacij. Sam sem bil vodja eksperimentalnega tima.

Ti štiri timi so med šolskim letom izvajali medsebojne hospitacije, pri vsakem timu sem prisostvoval pri eni hospitaciji in pogovoru po njej. Od vodij sem dobil šestnajst poročil.

Na koncu šolskega leta smo izvedli evalvacijo. To je pomemben del medsebojnih hospitacij, ker je proces treba ovrednotiti, da lahko izboljšamo prakso. V evalvaciji so nas zanimali odgovori na trditve v spodnji tabeli.

V tabeli oznaka 1 pomeni, da se ne strinjate, 4 pa, da se popolnoma strinjate.

Sodelovanje v projektu medsebojne hospitacije ...

Trditev	1	2	3	4
me je spodbudilo k razmišljanju o uporabi novih načinov dela v razredu.				
me je spodbudilo k izvajanju drugačnih načinov dela v razredu, kot sem jih uporabljal doslej.				
me je spodbudilo, da sem začel evalvirati svoje delo.				
me je spodbudilo, da sem bolj pripravljen predstaviti svojo dobro prakso.				
mi je omogočilo, da sem razvil nov pogled na delo sodelavcev.				
je okrepilo timsko delo med učitelji.				
mi je pomagalo, da sem jih prepoznal kot obliko medsebojnega učenja.				
je temeljilo na kritičnem prijateljevanju.				
je razvilo kulturo konstruktivnih povratnih informacij.				
je prispevalo k mojemu profesionalnemu razvoju.				

**Tabela 1: Evalvacija medsebojnih hospitacij.**

Rezultati evalvacije so pokazali, da so udeleženci najvišje ocenili trditev (95 %), da so medsebojne hospitacije prepoznali kot obliko medsebojnega učenja, drugo in tretjo najvišjo oceno (oboje okrog 93 %) pa so namenili trditvama, da jim je sodelovanje omogočilo, da so razvili nov pogled na delo sodelavcev, in prispevalo k njihovem profesionalnemu razvoju. Presenetljivo najmanj sodelujočih (še vedno pa 72 %) so medsebojne hospitacije spodbudile, da so bolj pripravljeni predstaviti svojo dobro prakso v razredu kolegom učiteljem. V evalvaciji so bili tudi vsi zadovoljni z vodji timov in bi v medsebojnih hospitacijah še naprej radi sodelovali.

Razvoj medsebojnih hospitacij na naši šoli je zdaj na stopnji, ko bo v naslednjem šolskem letu delovalo deset timov, torej bo skupaj z vodji pri medsebojnih hospitacijah sodelovalo 50 učiteljev, to je malo manj kot dve tretjini vseh.

Poleg nekaterih pričakovanih in nepričakovanih rezultatov glede na zastavljene cilje, razvidnih iz evalvacije, so se pojavili še nekateri nepredvideni, a dobrodošli rezultati. Ugotovili smo, da udeleženci medsebojnih hospitacij zdaj bolje razumejo tudi ravnateljeve hospitacije, hkrati pa še, da medsebojne hospitacije vodijo k postavljanju standardov za opazovane elemente pouka. To izhaja iz opomnika, kjer so zapisane trditve za posamezne elemente pouka. Opomnik je torej zelo pomemben, saj lahko pride do postavljanja napačnih standardov. Pri opomnikih za nekatere elemente pouka učitelji nismo enotni, za nekatere pa po samokritičnem mnenju nismo dovolj strokovni in bi potrebovali zunanje strokovnjake.

Medsebojne hospitacije so za šolo pomembne. So razvojno naravnane. Posamezni koraki, kot je pogovor po hospitaciji med opazovalci in opazovancem, spodbujajo refleksijo, kar je že oblika profesionalnega razvoja in so ga udeleženci medsebojnih hospitacij prepoznali tudi v evalvaciji. Na medsebojnih hospitacijah, na katerih kot člani timov sodelujejo učitelji različnih predmetnih področij, kar je v večini primerov, opazovalci presojajo usposobljenost opazovanca za vodenje učenja v razredu, ne pa njegove strokovne predmetne usposobljenosti. Tako lahko ugotovimo pomanjkljivosti na določenih področjih učiteljevega dela na ravni šole in ustrezno načrtujemo izobraževanja na teh področjih. Pomanjkljivosti, ki se pojavljajo pri medsebojnih hospitacijah, lahko vsako leto evalviramo in ustrezno ukrepamo, saj vodje tima o tem poročajo v svojih poročilih za ravnatelja. Osnova za tak potek in dobre rezultate medsebojnih hospitacij pa je ustrezna priprava in posledično usposobljenost opazovalcev.



## PRAKSA DRUGIH VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ZAVODOV NA PODROČJU SPREMLJANJA POUKA

Navajam prakso spremljanja pouka na treh splošnih gimnazijah, in sicer po vrsti iz Ljubljane, okolice Ljubljane in Maribora. Informacije so mi pisno ali po telefonu posredovali ravnatelji.

Na prvi, veliki gimnaziji, izvajajo spremljanje pouka neposredno v treh oblikah: hospitacije ravnatelja, gostovanje ravnatelja pri pouku enega oddelka ves dan in medsebojne hospitacije.

Hospitacije ravnatelja so napovedane, učitelj pred hospitacijo odda priprave s cilji in gradivom za uro, po njej opravijo pogovor, predmet opazovanja sta struktura ure in komunikacija. Pri gostovanju ravnatelja pri pouku enega razreda je zaključek vsake ure namenjen pogovoru med dijaki, učiteljem in ravnateljem. Gostovanja so napovedana na tedenskih sestankih učiteljskega zbora. Pri medsebojnih hospitacijah opravijo analizo neposredno po izvedeni uri.

Posredno spremljajo pouk tudi z vsakoletnim anketiranjem vseh dijakov: iz analize razberejo tako celostno vzdušje na šoli kot celosten vpogled v pouk posameznega učitelja v posameznem oddelku; o posamezniku se ravnatelj pogovarja na letnih pogovorih, celostno analizo pa predstavijo na pedagoški konferenci.

Posredno spremljajo pouk še preko evalvacij posameznih dejavnosti, na sestankih strokovnih skupin, v vmesnih in končnih poročilih strokovnih aktivov, samoevalvacijskih poročilih in s pomočjo učnih rezultatov.

Neposredno spremljanje pouka letno opravijo pri 25 odstotkih učiteljev, posredno pa pri vseh. Ravnateljeve hospitacije v celoti načrtuje ravnatelj sam. Medsebojnih hospitacij jim še ni uspelo sistematično načrtovati, cilje pa so opredelili v skupini za kakovost in razvoj. Uspešne in inovativne oblike oziroma metode poučevanja in tudi sicer dela z učitelji predstavijo na pedagoških konferencah.

Na drugi, manjši gimnaziji, spremljajo pouk samo s hospitacijami ravnatelja, imajo pa tudi poskuse medsebojnih hospitacij. Načrtovanje hospitacij in njihove cilje določa ravnatelj sam. Hospitacije so v glavnem izpeljane pri medpredmetnem in tinskem pouku. Pogovor z opazovanim učiteljem je še isti dan kot hospitacija in poteka predvsem po načelih *coachinga*, vodi ga ravnatelj. Ugotovitev v zvezi s spremljanjem pouka ne predstavijo učiteljem in jih ne uporabijo razvojno; na učiteljskih zborih pohvalijo dobro izpeljano uro oziroma dobre metode, ne predstavijo pa negativnih ugotovitev in jih ne obravnavajo. Ravnatelj vsako leto opravi hospitacije pri 90 odstotkih učiteljev.

Na tretji, veliki gimnaziji ne načrtujejo niti ravnateljevih niti medsebojnih hospitacij. Ravnatelj po uradni poti hospitira samo pri učiteljih, za katere prejme pritožbe deležnikov, ali po naročilu šolske inšpekcije. Prav tako tolikokrat, kolikor je predpisano v pravilniku, hospitira pri pripravnikih, za katere je treba oddati poročila o spremljanju. Tako ni načrtovanja in določanja ciljev hospitacij ter podajanja povratnih informacij. Učiteljskemu zboru predstavijo negativne ugotovitve v zvezi s spremljanjem pouka, če se pojavijo pri več učiteljih, negativnih ugotovitev, povezanih s posameznimi učitelji, pa na učiteljskih zborih ne obravnavajo.

## SKLEPI IN PREDLOGI STROKOVNIH REŠITEV

Spremljanje pouka je eno najpomembnejših opravil in dolžnosti ravnatelja, saj je učenje ali poučevanje najpomembnejša dejavnost na šoli, spremljanje pouka pa osnova za njen razvoj.

Obstaja več metod spremljanja pouka, najpogostejši sta ravnateljeve in medsebojne hospitacije. Pri obeh načinih je še mnogo možnosti za izboljšanje, pri ravnateljevih predvsem pri načrtovanju hospitacij in ciljev ter uporabi pridobljenih podatkov.

Pri medsebojnih hospitacijah teh pomanjkljivosti ni, če so izvedene po pravilih in evalvirane, vendar sta priprava strokovnih delavcev nanje in sama izvedba precej zahtevni, zato se zanje odločajo na redkih šolah, pa tudi tam do njih prihaja v glavnem spontano, ob naključnih dogovorih med učitelji in mnogokrat brez vpletenosti ravnatelja. Koristnih informacij, ki bi jih bilo mogoče razvojno uporabiti, v tem primeru ni, ker tudi ni evalvacij.

Informacije o spremljanju pouka na treh splošnih gimnazijah in primerjave s teoretičnimi izhodišči približno prikazujejo sliko spremljanja pouka na slovenskih gimnazijah (morda tudi vseh srednjih šolah) in nakazujejo usmeritve za svetovanje:

- Na redkih šolah spremljanje pouka poteka tako, da ne gre samo za formalno zadostitev zahtevam v šolskih pravilnikih ali odredbam. Spremljanje pouka mora biti pomembna komponenta dela na šoli, ki znatno prispeva k razvoju in izboljšanju kakovosti poučevanja.
- Na mnogih šolah strokovni delavci spremljanje pouka razumejo kot nadzor in opozarjanje na napake pri učenju oziroma poučevanju. Doseči je treba, da ga bodo razumeli in sprejemali kot kvaliteto šole.
- Pri ravnateljevih hospitacijah je pogovor po njih dialog med ravnateljem in opazovancem, ugotovitve opazovanja ostanejo med udeležencema. Ugotovitve pri hospitacijah je treba razširiti med vse strokovne delavce, saj so namenjene izboljšanju poučevanja na ravni šole.
- Mnoge negativne ugotovitve, tako teoretične kot ugotovljene v praksi, sistemsko odpravljajo medsebojne hospitacije, če so izvedene po vseh postopkih (priprava strokovnih delavcev, izvedba po protokolu, evalvacija in prenos ugotovitev med vse strokovne delavce).

## LITERATURA

Erčulj, J. 2013. »Ravnateljevo spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11 (3): 47–69.

Erčulj, J. 2015. »Spremljanje in opazovanje pouka: ravnateljeve in medsebojne hospitacije.« V *Izbrana poglavja iz vodenja v vzgoji in izobraževanju*, ur. J. Erčulj in M. Zavašnik Arčnik, 27–49. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

Erčulj, J., M. Debeljak, C. Dominko, J. Keršnik, K. Krajnik in M. Vehovec. 2015. »Medšolske hospitacije kot priložnost za učenje učiteljev.« *Vzgoja in izobraževanje* 46 (1): 52–58.

Tomič, A. 2002. *Spremljanje pouka*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.



# **RAVNATELJEVO SPREMLJANJE DELA STROKOVNIH DELAVCEV**

**Suzana Deutsch**

Osnovna šola Fokovci

## UVOD

»Učenje je jedrna dejavnost šole. Seveda se v šoli ne učijo samo učenci; če bi trdili to, bi pomenilo, da ena skupina učenje vsiljuje drugi in da je prva skupina končala vse učenje, ki ga potrebuje. [...] Vsakdo v šoli je učenec. Smoter, h kateremu bi morala težiti vsaka šola, je postati učeča se skupnost.« (Zorman idr. 2006)

Namen prispevka je poudariti in ozavestiti pomen ravnateljevega spremljanja strokovnih delavcev v smislu vodenja za učenje. Ravnatelj kot vodja izobraževalne ustanove je zavezan različnim nalogam, ki mu jih nalaga zakonodaja, vendar pa je po mnenju številnih strokovnjakov med najpomembnejšimi in tudi najbolj odgovornimi spremljanje dela zaposlenih. Že Tomičeva (1990) je opozorila, da sta pri slovenskih ravnateljih dve vlogi – upravno in pedagoško vodenje – združeni v eni osebi, kar je posebnost našega šolskega sistema. Ravnatelj kot vodja je odgovoren za uresničevanje letnega delovnega načrta, obenem pa za kakovostno izvedbo pouka in posredno tudi za uspešnost učencev, žal pa se vse premalo časa (le 18 odstotkov) ukvarja s pedagoškim delom vodenja. Najpogostejši, vendar ne edini način spremljanja dela strokovnih delavcev so *hospitacije – spremljanje poučevanja in učenja*. V 49. členu Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI) so naloge ravnatelja jasno opredeljene:

- **»prisostvuje pri vzgojno-izobraževalnem delu vzgojiteljev oziroma učiteljev, spremlja njihovo delo in jim svetuje«.**

Mnoge raziskave in mnenja tako tujih kot domačih strokovnjakov poudarjajo posreden vpliv hospitacij na kakovost dela strokovnih delavcev in s tem na uspešnost učencev. Hospitacije so priložnost za strokovno rast tako učitelja – strokovnega delavca kot ravnatelja. Če so načrtovane in ciljno naravnane, postanejo stalnica ravnateljevega dela in pomenijo neformalno strokovno izpopolnjevanje strokovnega delavca. Strokovni prispevki tako naših kot tujih avtorjev poudarjajo pomen spremljanja za večjo kakovost in pri uvajanju izboljšav na področju učenja in poučevanja. Po ugotovitvah v angleških šolah naj bi ravnatelji s hospitacijam kar 16-odstotno vplivali na učenje učencev, kar je precej veliko (vpliv metodike je 28-odstoten) (Erčulj 2015). Ravnatelj v vlogi pedagoškega vodje odločilno vpliva na kakovost dela strokovnih delavcev takrat, ko jih vodi, spodbuja, jim prepušča odgovornost, jim pomaga, jih podpira, izraža zanimanje zanje, stopa v nenehen dialog z njimi in razpravlja o kakovosti njihovega dela, spodbuja spremembe in dialog med strokovnimi delavci (Zorman idr. 2006).

Tako kot pri nas tudi tuje raziskave ugotavljajo, da večina strokovnih delavcev spremljanje dela doživlja drugače, kot naj bi ga. Menijo namreč, da se ravnatelj za spremljanje odloča zaradi nadzora, zato jim je neprijetno, čutijo nelagodje in strah. Po mnenju avtorjev raziskave bi morali ravnatelji večjo vlogo nameniti kakovostnim povratnim informacijam, ki so strokovnim delavcem v pomoč pri profesionalni rasti in izboljševanju prakse (Erčulj 2015).

Hospitacije so tako postale eden izmed pomembnih elementov vodenja za učenje, zaradi česar se izboljšuje praksa pedagoškega dela, razvijajo se strokovne pedagoške razprave v zbornicah, izmenjujejo se stališča in mnenja. Ob njih poteka proces učenja strokovnih delavcev in strokovna rast ravnatelja (Erčulj 2015).

## PREGLED LITERATURE

Pri raziskovanju hospitacij sem prebrala kar nekaj različnih prispevkov in člankov. Ključno sporočilo večine med njimi je, da so hospitacije najbolj neposredna oblika spremljanja dela strokovnih delavcev (Erčulj in Širec 2006), pri čemer mora ravnatelj upoštevati nekatera izhodišča:

- spremljanje dela strokovnih delavcev je povezano z odgovornostjo tako strokovnega delavca kot ravnatelja;
- spremljanje dela strokovnih delavcev naj bo povezano z izboljševanjem šolske prakse;
- za spremljanje se je treba usposobiti (Erčulj in Širec 2006).

Spremljanje pouka sodi k pedagoškemu vodenju in lahko vpliva na spreminjanje in izboljševanje poučevanja. Ravnatelji spremljamo pouk, da bi dobili vpogled v značilnosti vzgojno-izobraževalnega dela na šoli, da bi spremljali uvajanje izboljšav in inovacij pri pouku ter *da bi strokovni delavci dobili povratno informacijo o svojem delu* (Otič v Erčulj in Širec 2006; Tomić 1990). Namen spremljanja pa je lahko tudi nadzor, ki pa naj ne bi bil stalna praksa, temveč bi se zanj odločali le, kadar je to potrebno. Otičeva (v Erčulj in Širec 2006) je ugotovila, da je, kot menijo strokovni delavci, spremljanje njihovega dela za uspešnost šole pomembno, zato mu je treba nameniti več časa.

### ***S kakšnim namenom spremljamo pouk?***

V angleških šolah so cilji spremljanja pouka naslednji:

- zbiranje podatkov za celovito evalvacijo in samoevalvacijo šole;
- ocenjevanje kakovosti dela glede na standarde, ki jih določa šolska inšpekcija;
- izboljševanje kakovosti učenja in poučevanja;
- spodbujanje kulture nenehnega izboljševanja;
- opredeliti izobraževalne potrebe strokovnih delavcev (Erčulj 2015).

Te cilje bi lahko v celoti prenesli v naš kontekst, z izjemo druge točke, saj pri nas standardov ne določa inšpekcija. Pri nas ravno v tem času poskušajo postaviti standarde kakovosti šol, ki naj bi jim sledili v prihodnje.

Tomičeva (1990) navaja, da se ravnatelji v praksi, pri izvajanju hospitacij, srečujejo z naslednjimi težavami:

- nepoznavanje metod, inštrumentarija;
- prešibka usposobljenost ravnateljev za načrtovanje, pripravo hospitacij;
- težave pri izboru meril oziroma vidikov opazovanja;
- težave z izborom strokovnih delavcev, da hospitacije ne bi bile moteče;
- odločanje za napovedane ali nenapovedane hospitacije.

Pojavijo se še težave, povezane s pogovori po hospitacijah, ter vprašanja o sintezi in analizi hospitacij in tem, kako ugotovitve predstaviti vsem strokovnim delavcem.

Tudi pri strokovnih delavcih je v zvezi s hospitacijami opaziti različne dvome in težave:

- hospitacije jim pomenijo nadzor, zato imajo do njih odklonilno stališče in čutijo odpor;
- strokovni delavci tudi konstruktivno kritiko težko sprejmejo;
- vprašanje nagrajevanja uspešnih strokovnih delavcev (Tomič 1990).

Podobno kot Tomičeva (1990) so tudi poznejši izsledki raziskav pokazali, da strokovni delavci hospitacije še vedno pojmujejo bolj kot nadzor in ne kot razvojno naravnano spremljanje pouka. Moti jih nesistematičnost procesa. Ravnatelji običajno hospitirajo takrat, ko se pojavi kašna te-

žava ali pritožba. Moti jih tudi to, da po hospitaciji ni ponovnega srečanja oziroma spremljanja dogovorov ali da do dogovora o izboljšanju procesa sploh ne pride. Prav tako opozarjajo, da ne poznajo opomnika in kriterijev za opazovanje, velikokrat menijo, da gre za subjektivno oceno ravnatelja (Erčulj in Širec 2006). Kljub temu pa večina strokovnih delavcev v hospitacijah vidi priložnost za povratno informacijo o svojem delu; ob hospitacijah ravnatelj spoznava učence (zlasti če ne poučuje, je to dobrodošlo), hospitacije pa so tudi priložnost, da ohranja stik s prakso.

Po vsem navedenem je pomembno, da se tako strokovni delavec kot ravnatelj na hospitacijo sistematično pripravita in se dogovorita o ciljnih spremljanja.

## FAZE HOSPITACIJE

### 1. Načrtovanje ali priprava hospitacije

Priprava in načrtovanje hospitacije sta pomembna tako za strokovne delavce kot za ravnatelja. Priprava na hospitacijo je svojevrsten izziv predvsem za strokovnega delavca, saj si želi pokazati svoje delo v čim boljši luči in išče ideje za izvedbo ure, ki ne bi bila »klasična«, ampak nekoliko drugačna, torej hospitacije spodbujajo inovativnost in ustvarjalnost (Erčulj 2015). Poudariti je treba, da je v tej fazi pomembna skupna priprava. Strokovni delavci morajo spoznati namen, cilje, opomnike in proces sam. S tem prevzamejo del odgovornosti za uspešno izvedbo hospitacij. Cilj spremljanja pouka mora biti povezan s splošnimi cilji šole oziroma prednostnimi nalogami, ki so jih strokovni delavci ob nastanku letnega delovnega načrta sami načrtovali (Erčulj in Širec 2006). Čeprav je na voljo kar nekaj opomnikov, je najbolje, da strokovni delavci med pripravo sami razvijejo svojega in se dogovorijo za pravila spremljanja, ki jih na kratko zapišejo. Poleg skupne je pomembna osebna priprava strokovnega delavca in ravnatelja. Priporočljivo je, da ima strokovni delavec pred spremljanjem možnost ravnatelja seznaniti s posebnimi okoliščinami in svojih pričakovanjih v zvezi s hospitacijo. Ravnatelj bi moral že prej pogledati pripravo in se tako pripraviti na opazovanje, o nejasnostih se lahko s strokovnim delavcem pogovori že prej (Erčulj in Širec 2006).

### 2. Opazovanje pouka – hospitacija

Najstarejša in najustreznejša pot za neposredno spoznavanje pedagoških pojavov je opazovanje, bodisi *naključno* ali *sistematično*.

*Pri naključnem opazovanju* pojava ne opišemo, ga ne izzovemo in se nanj ne pripravimo. Opazovalec v tem primeru zabeleži tisto, kar mu zbudi pozornost, oziroma opazi tisto, kar bi rad opazil. Takšna opazovanja so subjektivna in nenatančna, zato so opisi dogajanj velikokrat izraženi kot sodbe, kar ne krepi razvoja in ne vpliva na večjo kakovost dela.

Boljše od naključnega je *sistematično opazovanje*. Njegove prednosti so v tem, da:

- vidike, cilje in namene opazovanja določimo že vnaprej – najbolje skupaj s strokovnimi delavci;
- vsebino razmejimo in natančno opišemo;
- opažanja zapisujemo takoj in ne zaupamo spominu;
- so zapisi opažanj, kadar uporabljamo opomnik, objektivni (Tomić 1990).

### 3. Pogovor po hospitaciji

Ob spremljanju dela strokovnih delavcev je pomembna povratna informacija, ki naj bo blagodejna in učinkovita. Strokovni delavec mora imeti možnost, da pove svoje videnje in presojo, iz česar se razvije konstruktiven pedagoški dialog, ki spodbuja razvoj in uvajanje sprememb na različnih ravneh.

Povratna informacija po opazovani uri naj bo konstruktivna, tako da lahko strokovni delavec na njeni podlagi načrtuje izboljšave svojega dela. Tako dosežemo, da je pogovor po hospitaciji razvojno na-

ravnatelj in strokovnega delavca spodbuja k profesionalnemu razvoju. Povratna informacija mu omogoča tudi poglobljeno refleksijo o lastnem delu in iskanje rešitev, kako bi lahko delal še bolje. Povratna informacija mora biti objektivna, poštena in mora temeljiti na dejstvih, ki jih opazimo. Navezovati se mora na načrtovane cilje. Šlo naj bi za razvojno povratno informacijo, v kateri se prepletajo analiza, refleksija in načrtovanje razvoja (Erčulj in Širec 2006). Razvojna povratna informacija niso recepti in nasveti, temveč naj bo pozitivno naravnana, pomaga naj prepoznati področja razvoja, biti mora jasna in pravočasna. Pri pogovoru je treba upoštevati še, da ravnatelj tudi strokovnemu delavcu dovoli povedati svoja občutja, mnenja, dvome in izzive, s katerimi se je srečal pri uri. Povratne informacije so strokovnim delavcem v pomoč pri profesionalnem razvoju, zato morajo biti čim bolj konkretne, posredovane zato, da strokovnega delavca spodbudijo k razmisleku in izboljševanju prakse. Pozitivne povratne informacije povečujejo občutek zadovoljstva in lahko prinesejo pozitivne spremembe v poučevanje. Dejansko pa v raziskavah ugotavljajo, da povratne informacije po hospitaciji ne prinašajo želenega učinka, strokovni delavci zaradi njih ne spreminjajo svoje pedagoške prakse, razen v primerih, kadar določene sklepe in predloge za nadaljnje delo zapišejo (Erčulj 2015). Pogovor po hospitaciji je lahko povezan z razvojnim letnim pogovorom, na katerem strokovni delavec in ravnatelj skupaj načrtujeta dejavnosti, ki bodo omogočale izboljšanje poučevalne prakse.

## DEJAVNOSTI PO HOSPITACIJI

Hospitacije, ki jih izvaja ravnatelj, ponujajo priložnost za profesionalni razvoj strokovnih delavcev, predvsem je pri tem pomemben pogovor po hospitaciji. Tudi negativno povratno informacijo je mogoče izkoristiti za izboljšanje dela in za povečanje kakovosti, vendar mora biti posredovana tako, da jo strokovni delavec sprejme in vidi kot priložnost za spremembo. Pomembno je, da ravnatelj po hospitacijah opravi skupno analizo, jo predstavi strokovnim delavcem in podkrepi s podatki, ki izhajajo iz opazovanih učnih ur. V kolektivu naj se ob tem razvije strokovna razprava, ki vodi do načrta za uvajanje izboljšav. Prav tako je mogoče na podlagi analize spremljanja pouka pripraviti konkretne vsebine za izobraževanje strokovnih delavcev (Otič v Erčulj in Širec 2006). Obenem pa je treba poudariti, da zgolj načrtovanje izboljšav še ne pomeni spremembe dela strokovnih delavcev, temveč je treba sklepe in načrte posebno pozorno spremljati. Le tako bodo hospitacije imele dolgoročen učinek in bodo pomagale pri uresničevanju želja stroke v zvezi s tem, da bi strokovni delavci izboljševali svojo prakso.

## PRIMER LASTNE PRAKSE

Na OŠ Fokovci izvajam hospitacije vse od začetka ravnateljstva (trinajst let) in sem se te naloge zelo težko lotila. Na začetku me je bilo strah, saj sem bila preveč obremenjena s tem, da nimam ustreznega predmetnega znanja. Ker pa so bile na naši šoli hospitacije utečene, tega nisem hotela prekiniti in sem »zagrizla v kislino jabolko«. Že takrat sem prebrala literaturo, ki je bila na voljo, o spremljanju pouka povprašala kolege. Zavedala sem se, da strokovnim delavcem nikakor ne smem soliti pameti in da se moram hospitiranja lotiti počasi in s premislekom. Pregledala sem tudi nekaj opomnikov in se lotila dela. Prva leta sem se učila in pilila svojo prakso ter poskušala čim bolj vključevati strokovne delavce. Najbolj mi je to uspelo pred nekaj leti, ko smo začeli projekt samoevalvacije in bralne pismenosti. Dva velika projekta sta sovpadala in bila kot nalašč za spremljanje kakovosti dela šole kot celote. Skupaj smo iskali šibke točke našega dela, skupaj smo načrtovali cilje za samoevalvacijo, skupaj smo pripravljali akcijske načrte za izvajanje projekta bralne pismenosti v povezavi s samoevalvacijo. Ker smo majhen kolektiv, je bilo še bolj pomembno združevati cilje in dejavnosti. Obenem smo se zavezali, da bomo področja, ki smo jih izbrali takrat, spremljali več let, saj se zavedamo, da spremembe in



rezultati pridejo šele po določenem obdobju, nikakor ne že prvo leto. Tako so moje hospitacije več let povezane z razvijanjem bralne pismenosti in bralnega razumevanja. V projektu bralne pismenosti so nastali opomniki za spremljanje pouka, ki jih prilagodimo potrebam.

Kako hospitacije potekajo pri nas?

Na začetku šolskega leta določimo prednostne naloge šole. Vsak strokovni delavec že v letnem delovnem načrtu opredeli svoje cilje pri pouku, in to v povezavi s cilji šole. Nato se septembra na skupni pedagoški konferenci (v našem kolektivu je dvanajst strokovnih delavcev) dogovorimo, katero področje bomo pri pouku spremljali. V preteklem šolskem letu smo večji poudarek namenili ugotavljanju predznanja učencev in podajanju povratne informacije o tem, saj strokovni delavci v študijskih skupinah že dve leti pridobivajo informacije in navodila za formativno spremljanje in vrednotenje. S pomočjo priročnika o formativnem spremljanju, ki ga je izdal Zavod Republike Slovenije za šolstvo, smo določili, kaj bomo opazovali. Hospitacije sem izvajala dvakrat, in sicer jeseni in spomladi. Strokovne delavce smo seznanili z opomnikom, ki sem ga uporabljala pri hospitaciji, nanjo so se pripravili in jo izvedli. Po vsaki hospitaciji sem z njimi opravila pogovor. Spomladanskega sem povezala z rednim letnim pogovorom, saj je bil že skoraj čas za načrtovanje pouka. Ker je takšen način dela pri nas utečena praksa, strokovni delavci hospitacije sprejemajo pozitivno, kar so letos potrdili na zaključni pedagoški konferenci. Prizadevam si, da ne bi posegala na strokovno področje (razen če se zgodi, da kdo od učiteljev naredi strokovno napako in sem o tem res prepričana). Pogovor po hospitaciji je vedno kak dan po izvedbi. Menim namreč, da si mora strokovni delavec vzeti čas in sam pri sebi v miru premisliti o uri. Smo majhna šola, na katero strokovni delavci prihajajo in odhajajo, ker dopolnjujejo obveznost na drugih šolah, prehajajo od pouka k podaljšanemu bivanju in so zato pod precejšnjim stresom. Tudi sama potrebujem nekaj časa, da zberem misli, analiziram zapiske in jih strnem v pisno informacijo.

Strokovnim delavcem pred tem ponudim vprašanja za refleksijo:

- Kaj mi je pri uri najbolj uspelo?
- Kako sem se počutil/-a, kako sem doživel/-a uro?
- Kako so se odzivali učenci?
- Kaj je šlo narobe? Zakaj?
- Kaj bi lahko naredil/-a drugače, bolje?
- Katera znanja mi manjkajo?

Prav tako tudi sama razmislim o podobnih vprašanjih, še posebno pa o konkretnem področju opazovanja. Poskušam se vživeti v vlogo učencev in se sprašujem:

- Kaj sem se naučila?
- Kako bi mi to koristilo v življenju?

Potem si zastavim vprašanja še o samem področju opazovanja:

- Ali so bile dejavnosti in cilji v skladu s področjem opazovanja?
- Ali strokovni delavec pri delu potrebuje pomoč? Kdo mu jo lahko ponudi?

Spodbujam tudi medsebojne hospitacije, vendar na naši šoli v tem trenutku še niso na taki ravni, kot bi si želela. Učitelji sicer izvajajo hospitacije med sabo, se povezujejo tudi po vertikali, vendar bi si tega želela še več.

## LITERATURA

Erčulj, J., in A. Širec, ur. 2006. *Spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela: priročnik za ravnatelje*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

Erčulj, J. 2015. »Spremljanje in opazovanje pouka: ravnateljeve in medsebojne hospitacije.« V *Izbrana poglavja iz vodenje v vzgoji in izobraževanju*, ur. J. Erčulj in M. Zavašnik Arčnik, 27–49. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

Tomić, A. 1990. *Teorija in praksa spremljanja pouka*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, 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).

Zorman, M. 2006. *Udejanjanje načel vseživljenjskega učenja v vrtcu, osnovni in srednji šoli s pomočjo razvojnega načrtovanja: gradivo za razvojno načrtovanje: program Phare 2003 – vseživljenjsko učenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.





# KORAKI PRI SPREMLJANJU POUKA V OSNOVNI ŠOLI

**Robert Gajšek**

OŠ Hruševac Šentjur



## ZAKONSKA UMESTITEV SPREMLJANJA POUKA V ŠOLSKI PROSTOR

Spremljanje pouka je v Sloveniji zaupano ravnateljem, saj v 49. členu Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI) piše, da ravnatelj poleg drugih zadolžitvev opravlja naslednje naloge:

- prisostvuje pri vzgojno-izobraževalnem delu strokovnih delavcev, spremlja njihovo delo in jim svetuje;
- spremlja delo svetovalne službe.

Ko je bil leta 1995 ustanovljen Inšpektorat RS za šolstvo in šport, je dobil pristojnosti za opravljanje inšpekcijskega nadzora nad izvajanjem zakonov, drugih predpisov in aktov, ki urejajo organizacijo in opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja v vrtcih, osnovnih šolah ... Pred tem je bilo spremljanje pouka naloga Zavoda RS za šolstvo in šport (ZRSŠŠ). Svetovalci ZRSŠŠ za določeno področje so lahko napovedano ali nenapovedano vstopali v šolski prostor, torej k pouku, in tako nadzorovali strokovne delavce in jim seveda tudi svetovali. Takrat so se ustvarjalci šolskega sistema odločili, da je bolje, če sta svetovalna in nadzorna vloga ločeni. Tako je bil ustanovljen Inšpektorat RS za šolstvo in šport, ki je prevzel nadzorno vlogo, Zavodu RS za šolstvo in šport pa je ostala svetovalna vloga, če ravnatelj zanjo zaprosi.

Po letu 1995 je zakonodajalec pristojnost hospitiranja zaupal ravnateljem, nadzira pa jih Inšpektorat RS za šolstvo in šport.

Tudi drugod se je oblika spremljanja spreminjala skozi čas in se od države do države razlikuje. Tako Lorenčič (2006) ugotavlja, da postaja »pomen področja vzgoje in izobraževanja zmeraj večji. Pri tem je odločilno vlogo prineslo spoznanje, da je tudi ekonomski razvoj posameznih držav bistveno odvisen od vzgoje in izobraževanja. Zaradi tega spoznanja se zmeraj bolj povečuje zahteva po odgovornosti šolskega dela in tem pa je povezana tudi zahteva po spremljavi dela v šolah, ki ima predvsem v anglosaksonskih državah bogato tradicijo (Anglija, Nova Zelandija). Cilji spremljave pa so se v teh državah spreminjali – od nadzorne funkcije na začetku, do ugotavljanja profesionalnega razvoja učiteljev. Tako so v Angliji in na Novi Zelandiji konec devetdesetih let prejšnjega stoletja in v začetku tega stoletja uvedli obvezen sistem spremljave, ki temelji predvsem na samospremljavi učiteljevega dela kot nujnem elementu celovite spremljave dela šole. Spremljava je razumljena širše kot zgolj opazovanje pouka in zajema pa tudi druge oblike spremljave.« Hospitacija pa pomeni neposredno spremljanje pouka.

## TEORIJA NA OSNOVI PRAKSE SKOZI DESETLETJA

Ravnatelji so se pri hospitiranju naslonili na teorijo, s katero so se seznanili pri didaktičnih predmetih svojih strokovnih področij, številni pa so črpali iz teorije Spremljanje pouka dr. Ane Tomić (2002).

Tomić (2002) v knjigi zelo podrobno razčleni pojme in cilje opazovanja pouka. Pri opazovanju loči:

- naključno,
- sistematično ter
- posredno in
- neposredno opazovanje.

Pri vidikih opazovanja naj ravnatelj spremlja:

- vsebino opazovanja,
- učiteljeve manifestacije, ravnanje in odzive,
- uporabo oblik, metod in sredstev pri pouku,

- zunanje manifestacije in odzive učencev,
- pri čemer to lahko počne s prostim ali dobesednim zapisovanjem, ocenjevalnimi lestvicami ali z znamenji.

Ravnatelj mora določiti cilje in namene hospitacije. Zato si pripravi opomnik, ki vsebuje določitev:

- ciljev,
- oseb,
- vzorcev ravnanja,
- tehnik zapisovanja.

Ker je knjiga nastala na dolgoletnih izkušnjah praks v osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja, vanjo seveda še niso vključene novejšje avdiovizualne in računalniške metode (metode IKT).

Opazovalec pri uri lahko sledi tudi fazam ali etapam učnega procesa, ki so:

- pripravljanje učencev na učno delo,
- obravnavanje novih učnih vsebin,
- urjenje,
- ponavljanje,
- preverjanje.

Tudi za ta proces opazovanja je pripravljen opomnik za spremljanje dejavnosti. Tabela je razdeljena na opravila učitelja in učenca, opazovalec pa si beleži še čas dejavnosti in opombe.

Pri opazovanju psihosocialne dinamike v razredu nas zanimajo:

- učiteljevo odzivanje,
- učiteljeva pobuda,
- odzivanje učencev,
- dinamika v razredu,
- faze molka in zmede.

Petnajst let po tem, ko je bila knjiga, ki je temeljila na večdesetletni praksi opazovanja pouka v šolah, napisana, se je zaradi izobraževanj ravnateljev v organizaciji ZRSŠ in ŠR marsikaj spremenilo. Slovenski ravnatelji se v praksi v glavnem naslanjajo na domačo literaturo (Erčulj 2015, 32), ki pa je na tem področju bolj skromna. Raziskave, ki niso prav številne, so pokazale, da se ravnatelji za cilje pri hospitacijah nekako po inerciji odločajo sami in se ne posvetujejo z aktivni ali strokovnimi delavci (Erčulj 2015, 33). Pogovor po hospitaciji je kombinacija refleksije in samorefleksije, nekateri ravnatelji pa ga izkoristijo tudi za redni letni pogovor.

## ALI JE RAVNATELJ DOVOLJ USPOSOBLJEN ZA HOSPITIRANJE?

Ko je pri nas spremljanje pouka kot edini v šolskem sistemu prevzel ravnatelj, se je njegova strokovna in pedagoška odgovornost bistveno povečala. Pred tem je pri svojem delu imel pomoč svetovalcev ZRSŠS – strokovnjakov na predmetnem in didaktičnem področju. Ravnatelj pa mora spremljati vse predmete, zato se pogosto ne čuti dovolj strokovnega na področjih, ki niso bila predmet njegove strokovne izobrazbe. Neredko so se pojavili dvomi o strokovni usposobljenosti za spremljanje pouka in svetovanje učiteljem na tem področju.

Na osnovi raziskave TALIS, izvedene leta 2008, Erčuljeva (2015, 31) ugotavlja, da imajo podobno močno vlogo pri neposrednem spremljanju dela strokovnih delavcev tudi ravnatelji v Kanadi, Češki, Izraelu, na Nizozemskem, Poljskem in Slovaškem.

Srečujejo se s podobnimi težavami in izzivi kot slovenski ravnatelji. Erčulj (2013) meni, da so tudi v OECD-jevi raziskavi ugotovili, da se še vedno srečujemo s predsodki, češ da ravnatelji ne poznajo vseh predmetov in njihovih didaktičnih posebnosti, zato težko spremljajo delo strokovnih delavcev, še težje pa jim dajejo konstruktivno povratno informacijo o njihovem delu. Enako ugotavlja Ana Tomić (2002, 13).

Na osnovi takih izkušenj je Šola za ravnatelje oblikovala triletni projekt (Erčulj 2006), katerega namen je bil:

- usposobiti in spodbuditi ravnatelje, da se bodo lahko bolj sistematično lotili procesa spremljanja in usmerjanja dela strokovnih delavcev ter jim tako pomagali pri načrtovanju in evalvaciji njihove poklicne poti;
- umestiti ravnateljevo vlogo pri razvoju, načrtovanju in evalvaciji poklicnega razvoja strokovnih delavcev.

Doseči so želeli naslednje cilje:

- spodbujati hospitiranje kot temeljno obliko spremljanja in usmerjanja dela strokovnih delavcev;
- usposobiti ravnatelje za spremljanje in usmerjanje dela strokovnih delavcev ter spodbujanje njegovega strokovnega izpopolnjevanja;
- izdati publikacijo o spremljanju in usmerjanju dela strokovnih delavcev.

Ravnatelji pa bi se med projektom morali usposobiti za:

- opazovanje dogajanja v razredu,
- beleženje dogajanja,
- dajanje kakovostnih povratnih informacij.

## NAMEN HOSPITACIJE

Osnovno vprašanje, na katero si moramo v zvezi s hospitacijami odgovoriti, je, zakaj so potrebne (Erčulj 2013, 52). Namer in motivov za izvajanje hospitacij je veliko:

- ugotavljanje, kakšen način poučevanja prevladuje v šoli;
- odkrivanje najboljšega dela strokovnih delavcev, ki bi ga lahko predstavili sodelavcem;
- ugotavljanje, kdo bi lahko bil pobudnik oziroma vodja razvojnih projektov s področja poučevanja;
- pridobivanje informacij o različnosti in uspešnosti učnih strategij, ki jih uporabljajo posamezni strokovni delavci v razredu;
- pridobivanje podatkov za načrtovanje profesionalnega razvoja strokovnih delavcev;
- ovrednotenje uspešnosti celotne šole;
- določanje napredovanja strokovnih delavcev v plačne razrede in nazive;
- sprejemanje odločitev o finančnem vrednotenju kakovosti dela strokovnih delavcev, kadar obstaja finančna možnost za nagrajevanje;
- ravnatelj tako začuti odnose v razredu in spozna način dela strokovnih delavcev;
- izmenjava in širjenje dobrih praks poučevanja;
- sprejemanje odločitev o izboljšavah na šoli;
- ovrednotenje poučevanja pri posameznem predmetu;
- izboljšanje praks pri strokovnih delavcih.



## KAKO HOSPITACIJE DOŽIVLJAJO UČITELJI?

Učitelji hospitacije doživljajo zelo stresno, še posebej če so nenapovedane, vendar so te v slovenskih šolah redke. Pravijo, da se učenci pri hospitaciji vedejo drugače kot pri redni uri. Zato strokovnjaki opozarjajo, da je učence dobro pripraviti na ravnateljevo navzočnost. Mladi učitelji vidijo hospitacijo kot priložnost za povratno informacijo, učitelji z več delovne dobe pa pravijo, da je to možnost za pogovor z ravnateljem. Učitelji pri hospitiranju v glavnem ne izpostavljajo, da bi bila težava ravnateljeva strokovnost, saj se ravnatelji držijo opazovanja metodično-didaktičnih načel in se ne mešajo v strokovni del, če niso študirali tega področja (Erčulj 2015, 35–38). Menim, da tega ne izpostavljajo tudi zato, ker strokovnjaki priporočajo pozitivno naravnanoost ravnatelja na pogovoru.

V raziskavah nisem zasledil podatkov o tem, kako hospitacije doživljajo starši in učenci. Menim, da je tudi to pomemben vidik, saj učenci doma povedo, da je ravnatelj prišel v razred, in tako opazijo njegovo skrb za pedagoško delo na šoli, kar je zanje zelo pomembno.

## PRIPRAVA NA HOSPITACIJO

Priprava na hospitacijo je zelo pomembna in ne sme biti omejena le na ravnateljevo sporočilo, da bo navzoč pri učni uri. Ker je zakonodajalec predvidel hospitacije kot ravnateljevo obveznost, jih mora ta načrtovati v letnem delovnem načrtu. Ravnatelji načrt po navadi naredijo tako, da zajamejo vse strokovne delavce, vse oddelke in vse predmete. V letnem delovnem načrtu je največkrat tudi terminski plan hospitacij, navedene so glavne usmeritve ali vsebinski poudarki, ki jih bodo to leto pri hospitacijah spremljali. S tem ravnatelj namenja poudarek pomembnim področjem, ki jih na šoli razvijajo ali za katera meni, da so bila v preteklih letih šibka, in bi rad ugotovil, kakšno je stanje v določenem trenutku. Ponekod hospitacije načrtujejo skupaj, tako da se ravnatelj o tematiki in poudarkih posvetuje z učiteljskim zborom. Največkrat to naredijo s pomočjo strokovnih aktivov. Ravnatelj se na hospitacijo najlažje pripravi tako, da vsaj en dan prej dobi pripravo in morebitne učne liste. Dobro je, da se z učiteljem pred hospitacijo pogovori o morebitnih posebnostih v razredu, da je lahko pozoren na stvari, ki jih učitelj pozna, ravnatelj pa ne, zato je pomembno, da ga nanje opozorijo. Med pogovorom učitelju tako lahko pove, na kaj bo najbolj pozoren pri uri. V Angliji imajo tako imenovani prag standardov, ki ga opisuje Montgomery v članku iz leta 2002 (Erčulj 2013, 57). Torej je treba izhajati s tistih področij dela, ki jih ravnatelji spremljajo pri vseh strokovnih delavcih:

- znanje in razumevanje (učitelj mora znati dokazati, da popolnoma obvlada svoje predmetno področje, da posodablja svoje znanje in pozna kurikulum);
- poučevanje in ocenjevanje (učitelj mora učinkovito načrtovati delo, tako da upošteva potrebe učencev, dijakov, uporablja ustrezne metode in oblike dela, prepoznava in upošteva predznanje, spremlja napredek in daje konstruktivne povratne informacije);
- napredek učencev (učitelj mora znati dokazati, da učenci napredujejo na nacionalnih preverjanjih znanja in glede na prejšnje dosežke);
- širša poklicna učinkovitost (učitelj prevzema odgovornost za svoj profesionalni razvoj, dejavno prispeva k razvoju šole);
- profesionalne značilnosti (učitelj navdihuje učence in jih podpira, tako da izraža zaupanje vanje in je sam vreden zaupanja, da spodbuja pripadnost skupini, motivira učence, analitično razmišlja in izboljšuje kakovost svojega dela, vse z namenom, da bi izboljšal učenje učencev).

Glede na obilico projektov v naših šolah, ki imajo v naslovu besedno zvezo »inovativna učna okolja«, je treba biti pozoren tudi na dejavnike spodbudnega učnega okolja. Gre za okolje, katerega značilnosti Istance in Dumont (2013, 287) opredelita takole:

- postavljanje učenja v središče, spodbujanje zavzetosti za učenje, učencem omogočati, da sami sebe dojemajo kot učence;
- v njem je učenje socialno in pogosto sodelovalno;
- je kar najbolj usklajeno z motivacijo učencev in pomembnostjo čustev;
- je zelo občutljivo za individualne razlike, vključno s predhodnim znanjem;
- je zahtevno za vsakega učenca, vendar brez čezmernega preobremenjevanja;
- uporablja vrednotenje, usklajeno s cilji, ob močnem poudarku na formativni povratni informaciji;
- spodbuja horizontalno povezanost med dejavnostmi in predmeti v šoli in zunaj nje.

## IZVEDBA HOSPITACIJE

Ravnatelj se na osnovi pogovora s strokovnim delavcem in dokumentacije o uri pripravi na opazovanje s pomočjo ustreznih opomnikov, ki so mu v oporo. Dinamika v razredu je zelo intenzivna in zahtevna. Če ravnatelj nima natančnega načrta, kaj in kako bo opazoval, se lahko hitro zgodi, da ne bo imel ustrezne teme za pogovor po uri. Menim, da se je dobro omejiti na del kriterijev, ki jih opisujejo strokovnjaki, saj ravnatelj ne more opazovati vseh, ki so omenjeni v knjigi *Spremljanje pouka* (Tomić 2002), kaj šele vseh drugih, ki so nastali v različnih projektih. Priporočljivo je, da se ravnatelj pri opazovanju ure posveti tudi odnosom v razredu.

Čeprav pri nas velja praksa, da ravnatelj spremlja učno enoto v celoti, včasih ponekod celo ves pouk v določenem dnevu (kadar bi na primer rad spoznal različno vedenje učencev pri različnih učiteljih), pa obstajajo modeli, pri katerih je dovolj petnajst minut opazovanja, vendar mora potekati najmanj trikrat letno. Prav to se je pri nas pokazalo kot pomanjkljivost, saj ravnatelji zaradi pomanjkanja časa pogosto ne utegnejo opazovati pouka niti enkrat letno pri vsakem strokovnem delavcu, kar ti čutijo kot eno od ovir za uspešnost procesa. Z metodološkega vidika ločimo strukturirano in nestrukturirano opazovanje ter senčenje (Erčulj 2013, 61). Pri hospitaciji večinoma opazujemo strukturirano, kar pomeni, da se nanjo vnaprej pripravimo in opazujemo s pomočjo opomnika. Pomembna prednost takega načina je, da pri vseh učiteljih opazujemo enake vidike pouka, zato imamo možnost primerjati in celovito analizirati njihovo delo na ravni šole.

## POGOVOR PO HOSPITACIJI

Pogovor po hospitaciji je ravno tako pomemben kot sama hospitacija.

Osnovno izhodišče za pogovor po opazovanju pouka je, da njegov namen ni »le opozarjati na pomanjkljiva znanja in spretnosti (se pravi svetovalna vloga), ampak predvsem omogočiti učitelju razmislek o lastnem delu in konstruiranje novih znanj in spoznanj o sebi in o procesih v šoli« (Erčulj 2013, 62).

Pogovor po uri naj bo načrtovan. Ravnatelj naj posreduje kakovostno povratno informacijo, strokovni delavci pa morajo poznati kriterije opazovanja. Pogovor mora biti pozitivno naravnani, kajti neuspešna komunikacija lahko pokvari tako pogovor kot občutek o izvedeni uri. Ravnatelj na osnovi svojih zapiskov postavlja primerna vprašanja ter pri strokovnem delavcu spodbuja refleksijo. Če je bilo kaj spornega (npr. če je strokovni delavec kdaj uporabil neprimerno vprašalnico ...), mu mora to na primeren način sporočiti.

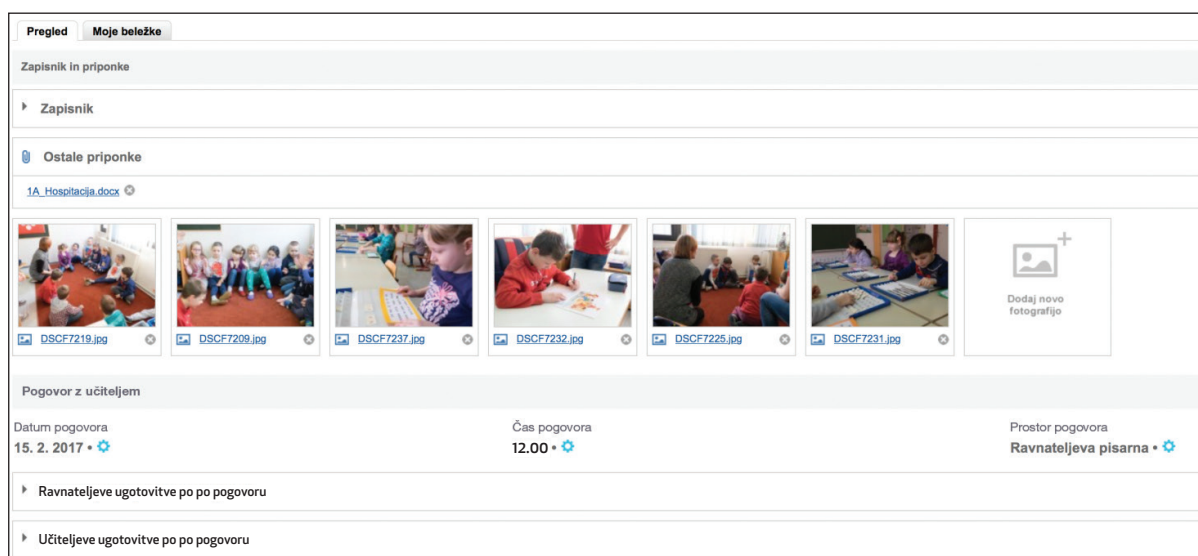
Pri vodenju pogovora moramo biti pozorni na naslednje:

- Ustvarimo ozračje zaupanja.
- Ravnateljeva povratna informacija mora temeljiti na dejstvih, kar je treba upoštevati že pri zapisovanju opažanj. Izogibati se moramo vsakršnih sodb ali dokončnih sklepanj, ki smo jih oblikovali zaradi svojih dobrih ali slabih izkušenj. Pomembno je še, da se mora povratna informacija nanašati na poučevanje oziroma učiteljevo delo, in ne na učitelja.

- Pogovor po hospitaciji je dialog, v katerem mora imeti učitelj dovolj priložnosti, da spregovori o svojem delu, svoji vlogi in načrtih za prihodnost. Ravnatelj naj torej predvsem sprašuje in usmerja pogovor, če govorimo o razvojni naravnosti. Učitelj naj sam išče rešitve in odgovore na vprašanja, ravnatelj pa naj mu s svojim znanjem in izkušnjami pomaga oblikovati možnosti za izboljšave in profesionalni razvoj. Kadar se ravnateljev pogled bistveno razlikuje od učiteljevega, so zelo pomembni podatki oziroma dokazi, ki jih je zbral.
- Brez operativnih sklepov lahko pogovor izzveni v prazno. Zato mora biti usmerjen v dosežke učencev in učiteljevo vlogo pri tem. Sklepe oblikuje učitelj, ravnatelj ga pri tem usmerja in mu pomaga razumeti prednosti in slabosti, poiskati morebitne oblike podpore in postaviti smernice za spremljanje in evalvacijo postavljenih ciljev (Erčulj 2013, 63).

## IZVEDBA HOSPITACIJ V NAŠI ŠOLI

Hospitacije načrtujemo v letnem delovnem načrtu. Načrt je oblikovan tako, da pri vseh učiteljih in vseh razredih hospitiram vsaj enkrat letno. Hospitacije, ki so napovedane, načrtujem po mesecih za vse leto. Fokus in namen opazovanja za vsako leto predvidim v letnem delovnem načrtu, pri čemer se osredotočim na to, kako smo pozitivne učinke, ki smo jih razvili v naših predhodnih projektih, kot so Inovativna pedagogika v luči kompetenc 21. stoletja, inovativna učna okolja, U-Start, Osem krogov odličnosti, implementirali v delo v razredu. Še posebej pa se osredotočim na kreativno mišljenje učencev, njihovo aktivno delo pri pouku in sodelovalno delo. Z učiteljem se prej pogovoriva o posebnostih v razredu in o temi. Pred hospitacijo dobim pripravo, ki jo pregledam, da se lažje pripravim na opazovanje. V razredu poleg tega naredim tudi fotografijo dogajanja. Opažanja vpisujem v vnaprej pripravljen obrazec, ki sem ga v dolgoletnem obdobju uredil tako, da lahko pomembne stvari beležim in hkrati ustrezno opazujem dogajanje v razredu. Pri beleženju dogajanja v razredu si pomagam z obrazci, ki sem jih pripravil sam, ali z obrazci, ki smo jih ravnatelji razvili skupaj s svetovalci ZRSS. Odkar uporabljamo elektronski dnevnik, imam tudi pripomoček, kamor beležim podatke o hospitaciji. Opomnik je videti tako:



Slika 1: Primer elektronskega dnevnika za beleženje podatkov o hospitacijah.

V sistem za spremljanje določene ure poleg zapiskov dodam še pripravo, učne liste, opomnik za spremljanje in fotografije. Med pogovorom pa z učiteljem izmenjava mnenja, ki jih zabeležim.

V realizaciji letnega delovnega načrta zapišem poročilo o opravljenih hospitacijah. Statistiko dobim iz sistema za spremljanje hospitacij, vsebinsko poročilo, ki ga obravnavamo na učiteljski konferenci, da bi izboljšali prakse pri pouku, pa pripravim na osnovi zapiskov.

## IZVEDBA HOSPITACIJ NA DRUGIH ŠOLAH

Na osnovi anonimne ankete, ki sem jo izvedel med tridesetimi ravnatelji, sem ugotovil, da 40 odstotkov ravnateljev opravlja pogovore pred hospitacijo, vsi pa po njej. Pogovor po hospitaciji traja od petnajst do trideset minut. Vsi ravnatelji poleg pripomočkov, ki so jih razvili na izobraževanjih za ravnatelje v organizaciji območne enote ZRSS, uporabljajo tudi svoje pripomočke.

V zadnjih letih so šole zaradi ugotovitev, da so posebnosti pri opazovanju različnih tipov ur in stopenj v razvoju učencev velike, skupaj s svetovalci ZRSS izdelali kar nekaj pripomočkov za beleženje dogajanja v razredu, kar omogoča lažjo analizo ure.

## ZAKLJUČEK

Ravnatelji morajo opravljati hospitacije na osnovi Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja. Hospitacije naj bodo napovedane, o ciljih, načinih in metodah hospitiranja pa se je treba dogovoriti s strokovnimi aktivimi, in to predvsem o tem, koliko časa bo trajala hospitacija, koliko jih bomo v šolskem letu izvedli, kaj bo središče opazovanja in kdo se bo udeležil hospitiranja. Opazovalni pripomočki naj bodo prilagojeni predmetu in metodam dela pri uri, pri kateri hospitiramo, pogovor po hospitaciji pa usmerjen v razvoj oblik in metod za nadaljnje delo v razredu.

## LITERATURA

Erčulj, J. 2013. »Ravnateljevo spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11 (3): 47–69.

Erčulj, J. 2015. »Spremljanje in opazovanje pouka: ravnateljeve in medsebojne hospitacije.« V *Izbrana poglavja iz vodenja v vzgoji in izobraževanju*, ur. J. Erčulj in M. Zavašnik Arčnik, 27–49. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

Erčulj, J., in A. Širec, ur. 2006. *Spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela: priročnik za ravnatelje*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

Istance, D., in H. Dumont. 2013. »Smernice za učna okolja v 21. stoletju.« V *Onaravi učenja*, ur. H. Dumont, D. Istance in F. Benavides, 287–305. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Tomič, A. 2002. *Spremljanje pouka*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, 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).



# **POMEN NAČRTOVANJA IN POVRATNIH INFORMACIJ PRI HOSPITACIJAH V VRTCU**

**Liljana Plaskan**  
Vrtec Litija

# TOERETIČNA IZHODIŠČA

## Uvod

Spremljanje učiteljevega dela opredeljuje zakonodaja v 49. členu Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI), kjer so opredeljene ravnateljeve naloge. Mednje spada prisostvovanje pri vzgojno-izobraževalnem delu strokovnih delavcev, spremljanje njihovega dela ter svetovanje pri tem.

Spremljanje izvajamo, da dobimo vpogled v značilnosti vzgojno-izobraževalnega procesa v vzgojno-izobraževalnem zavodu in povratne informacije o načrtovanju izobraževalno-vzgojnega procesa, da spremljamo izvajanje novosti pri pouku ter da strokovni delavci dobijo povratno informacijo o svojem delu (Otič v Erčulj 2013).

Obravnavala bom hospitacije ravnatelja in medsebojne hospitacije, njihov pomen in pomen povratnih informacij, ki so priložnost za profesionalni razvoj strokovnega delavca in šole ali vrtca.

Teoretična izhodišča v drugem delu bom povezala s svojo prakso pri vodenju v Vrtcu Litija ter s prakso še v treh drugih vrtcih, in sicer v Vrtcu Medvode, Vrtcu Vrhnika in Vrtcih Brezovica. Podatke iz drugih vrtcev sem pridobila z intervjuji preko elektronske pošte.

## Namen spremljanja in načrtovanje hospitacij

Spremljanje pouka je le ena izmed oblik ravnateljevega pedagoškega vodenja. Njegovo spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela uvrščamo med najbolj prepoznane oblike vodenja za učenje. Načrtovanje spremljanja in usmerjanja učiteljevega dela se začne pri razvojnem oziroma letnem načrtu, v katerem so določene prednostne naloge šole, povezane z dosežki učencev, kar je izhodišče tako za spremljanje in opazovanje pouka kot za profesionalni razvoj učiteljev (Erčulj 2013).

Tomičeva (2002, 123) meni, da strokovni delavci niso naklonjenim hospitacijam, ki so nenapovedane, kadar ne poznajo namena in cilja opazovanja. Pravi še, da opazovanje lahko razdelimo v tri sklope, in sicer ravnanja in odzivanja učiteljev in učencev, učni proces in učni rezultat. Pomembno je postavljanje vprašanj, motiviranje učencev, dajanje povratnih informacij, ustrezen jezik, načrtovanje učnega procesa. Pri opazovanju učnega procesa smo pozorni na uporabo učnih sredstev, upoštevanje didaktičnih načel, sistematično obravnavo in povezovanje snovi ipd.

Ustrezno načrtovane in izvedene hospitacije so tako priložnost za profesionalni razvoj strokovnih delavcev in celotnega kolektiva ter vzgojno-izobraževalnega zavoda. Erčuljeva (2013) meni, da z obiskom v razredu ravnatelj tudi na simbolični ravni sporoča, da je učenje pomembno in da si skupaj z učitelji prizadeva za nenehno izboljševanje razmer za učenje. Hospitacije so priložnost za izboljšanje učenja učencev, zato je pomembno, da je v središču ravnateljevega spremljanja prav učiteljevo vodenje. Erčuljeva (2013) ugotavlja, da večina ravnateljev meni, da s pomočjo hospitacij bolje spoznavajo učiteljevo delo, da jih lahko usmerjajo, jim svetujejo, dajejo povratne informacije in jih spodbujajo k izboljševanju prakse.

## Povratna informacija

Hospitacije in pogovori po njih spodbujajo profesionalni razvoj, kar meni tudi Hopkins (2008), ki prav tako poudarja pomen vzpostavljanja ustrezne klime med opazovalcem in opazovanim strokovnim delavcem ter postavljenih pravil, na primer o tem, kdaj in kje bo opazovanje potekalo, določeni naj bodo kriteriji opazovanja, način dajanja povratne informacije idr.

Tudi Debeljak (2012) ugotavlja, kako pomembne so povratne informacije in izmenjave mnenj med opazovalcem in opazovancem po hospitaciji, prenos specifičnih ugotovitev pri individualnih hospitacijah na učiteljski zbor, iskanje pozitivnih področij pri opazovancu, ozračje zaupanja, kultura pogovora, mnenje učencev o hospitaciji in razvojna usmerjenost hospitacij.

Erčuljeva (2013) pravi, naj ima ravnatelj do učiteljev in učencev velika pričakovanja, omogoči naj varno okolje, v katerem spodbuja pogovore o učenju in poučevanju. Prav tako pa je pomembno oblikovanje in posredovanje povratne informacije; to je ena od najbolj ključnih veščin, ki jih mora imeti vodja (Tomić 2002, 147).

Ravnateljeve hospitacije so torej pomemben dejavnik vodenja za učenje tako na ravni izražanja usmerjenosti v učenje kot za profesionalni razvoj strokovnih delavcev in ravnateljevo učenje. Treba jih je skrbno načrtovati, da bodo razvojno naravnane in smiselno vpete v celotno spremljanje in usmerjanje dela strokovnih delavcev (Erčulj 2013).

## Medsebojna hospitacija

Ena izmed metod spremljanja dela strokovnih delavcev je medsebojna hospitacija, ki lahko bistveno vpliva na njihov profesionalni razvoj.

Medsebojna hospitacija pomeni opazovanje, pri katerem strokovnega delavca opazuje drug strokovni delavec, običajno prijatelj. S takim opazovanjem dobi strokovni delavec čustveno podporo ter zelo prožne informacije. Strokovni delavci se največ naučijo drug od drugega in od kolegov lažje sprejemajo kritične pripombe (Tomić 2002, 123).

Tudi medsebojne hospitacije naj bi potekale po vnaprej pripravljenem načrtu. Tomičeva (2002, 123) v zvezi s tem opredeljuje tri korake:

1. načrtovanje v obliki sestanka, na katerem postavimo cilj opazovanja in pripravimo opomnik;
2. opazovanje v učilnici z zbiranjem podatkov;
3. povratna informacija z izmenjavo informacij in načrtovanjem izboljšav.

Tomičeva (2002, 123) poudarja še pomembnost menjave vlog pri tej vrsti hospitacij, kar je na primer pri ravnateljevih hospitacijah nemogoče. Opazovalec lahko opazi dogodke, ki jih strokovni delavec sam spregleda. Tomičeva (2002, 123) kot poglavitno prednost takega opazovanja omenja globljo osvetlitev problema strokovnega delavca in možnost nepristranskega in objektivnega zbiranja podatkov.

Strokovni delavci od medsebojnih hospitacij pričakujejo izmenjavo izkušenj, pomoč pri strokovnih dilemah in medpredmetnem povezovanju, skupno načrtovanje in analizo (Pajer Šemrl 2005).

Debeljak (2012) ugotavlja, da so strokovni delavci medsebojne hospitacije dobro sprejeli, saj si večina želi, da bi jih nadaljevali, in menijo, da bi jih bilo treba razširiti na sodelavce. Medsebojne hospitacije strokovne delavce spodbudijo k razmišljanju o novih načinih dela in posledično k temu, da jih uvedejo v svoje delo.

Pajer Šemrl (2005, 80) pa nasprotno navaja, da so učitelji medsebojnim hospitacijam še manj naklonjeni kot ravnateljevim, kajti niso pripravljeni deliti svojih izkušenj, izmenjati mnenj, timsko sodelovati, predvsem pa se bojijo kritike. Ob tem opozarja na težave zaradi zapiranja posameznih učiteljev v učilnice in neprilagojenost na spremembe današnjega časa.

Strokovni delavec mora svoje delo pokazati drugim in poiskati podporo in pomoč (Clark v Valenčič Zuljan 2001, 133). Strinjam se s Korenom (2007, 110), ki poudarja pomen ustvarjanja kulture, v kateri so hospitacije sprejeta oblika učenja. Le če bodo strokovni delavci razumeli namen hospitacij, bodo te oblike spremljanja sprejeli dobronamerno.



# IZKUŠNJE IZ PRAKSE

## Načrtovanje in priprava hospitacij

Predstavila bom prakso hospitacij v vrtcu, ki ga vodim, to je v Vrtcu Litija, ter v treh drugih vrtcih (Vrtec Medvode, Vrtec Vrhnika in Vrtci Brezovica). Podatke sem pridobila v intervjujih (potekali so po elektronski pošti) z ravnateljicami.

V Vrtcu Litija že v letni delovni načrt zapišemo, kakšen je namen hospitacij, področja spremljanja in časovni okvir hospitacij za vse strokovne delavce. Ne glede na vsebino, iz katere strokovni delavec izhaja, je pri hospitacijah največja pozornost namenjena njihovim interakcijam, procesu učenja, pripravi spodbudnega učnega okolja, odzivom otrok in klimi v skupini. Po hospitaciji sledi pogovor s strokovnima delavkama, kar je priložnost za razpravo in povratno informacijo.

Tudi v drugih treh vrtcih poteka načrtovanje hospitacij podobno. Predvidijo jih v letnem delovnem načrtu za vsaj polovico strokovnih delavcev. Vsaka vzgojiteljica pride na vrsto vsaj na dve leti. Ena izmed ravnateljic je dodala, da pri posamezni strokovni delavki lahko hospitira tudi pogosteje, če oceni, da »potrebuje več nadzora ali svetovanja«. V Vrtcih Brezovica izvajajo dve vrsti hospitacij, in sicer so za strokovne delavke, ki sodelujejo v programu Korak za korakom, nekoliko drugačne, saj so kriterije za opazovanje pridobili s Pedagoškega inštituta. V vseh vrtcih so hospitacije napovedane.

Nenapovedanim hospitacijam se v Vrtcu Litija izogibamo, se pa zgodi, da obisk v skupini izvedemo kot nadzor, spremljamo delo strokovnega delavca, ker so se pojavile težave, na katere so opozorili starši, sodelavke ali jih je opazilo vodstvo. Kljub temu pa pred takšnim obiskom pripravimo pogovor. Ocenjujem, da gre tudi pri nenapovedanih obiskih za spremljanje pouka, vendar bolj v obliki nadzora, pri hospitacijah pa so v ospredju drugi cilji. Prav gotovo je izziv, kako ob spremljanju strokovnih delavcev uravnotežiti nadzorno in svetovalno vlogo ravnatelja.

Kriterije opazovanja v Vrtcu Litija strokovni delavci poznajo, saj imajo v e-zbornici na voljo opazovalni list oziroma obrazec, ki ga uporabimo pri hospitacijah.

V preostalih treh vrtcih so kriteriji opazovanja prav tako znani, obrazci so dostopni tudi strokovnim delavcem. Ravnateljice so povedale, da so pri hospitiranju pozorne na »odnose znotraj skupine, aktivnost otrok, uporabo ustreznih pristopov in uvajanje novosti oziroma odraz izobraževanj pri delu z otroki«, »predvsem na odnos in komunikacijo med strokovnima delavkama in z otroki«; ena je omenila, da »opazuje spontanost in to, koliko je vse zrežirano samo za hospitacijo in koliko je vse skupaj naravno«.

Kriterije opazovanja večinoma izbere ravnateljica, v enem vrtcu so jih izbrali na kolegiju ali se zanje odločijo v sodelovanju z drugimi ravnateljicami. V vseh vrtcih, ki sem jih primerjala, so kriteriji podobni. Nanašajo se na dejavnost otrok, vlogo strokovnega delavca, govor in jezik, spodbudno učno okolje, na interakcije med otroki ter med otroki in odraslimi, na realizacijo ciljev, uporabo različnih metod in sredstev ipd.

Cilje hospitacije si postavijo ravnateljice same. Ena izmed njih je povedala, da si jih »postavi(m) glede na prioriteto opazovanja, pa tudi na subjektivne lastnosti posameznice oziroma para«, druga pa »spremlja prednostne naloge, timsko delo, učenje otrok, postavljanje izzivov otrokom ipd.«. Priprava na hospitacijo v enem vrtcu poteka tako, da zaposleni dobi zapis o temi in obveznostih, ravnateljica se pripravi enako, gledajo pa tudi na ureditev garderobe, oglasnih desk, igralnice.

Strinjam se z Erčuljevo (2013), ki pravi, naj spremljanje dela strokovnih delavcev ne bo enkratni dogodek in da je pomembno redno spremljanje. Čeprav v našem vrtcu ravnateljico hospitacijo načrtujemo enkrat letno, je treba večkrat med letom izkoristiti različne priložnosti za spremljanje dela strokovnih delavcev. To so lahko priložnostni obiski, spremljanje dijakov ali študentov na

praksi, sodelovanje pri projektnih vsebinah in podobno. Tudi ravnateljice drugih vrtcev podobne priložnosti izkoristijo za obiske v oddelkih. Kljub temu menim, da bi bilo treba še več načrtovanega rednega spremljanja, saj je to prevečkrat prepuščeno naključnim obiskom. Kako zagotoviti načrtovano kontinuiteto spremljanja, je precejšen izziv, še posebno če je kolektiv velik.

Dobro izvedena hospitacija zahteva tudi pripravo ravnatelja, Erčuljeva (2013) pa poudarja še pripravo na pogovor po njej.

Poleg pregleda zapisov opazovanja naj si ravnatelj odgovori še na nekaj vprašanj, kot na primer:

- Kaj si želim doseči s povratno informacijo?
- Kako bom začel pogovor?
- Kako bom od strokovnega delavca izvedel čim več?
- Čemu bi rad posvetil posebno pozornost?

Priprava na pogovor po hospitaciji v vseh vrtcih, ki sem jih primerjala, poteka podobno. Izhajamo iz kriterijev opazovanja. Način, kako pogovor poteka, pa je verjetno prilagojen posamezniku; tako kot ima vsak ravnatelj svoj stil vodenja, tako so različni tudi strokovni delavci. Menim, da je dobro, če je ravnatelj pozoren do posameznika in da si prizadeva pogovor prilagoditi strokovnemu delavcu. Pri nekom je napredek lahko majhen, a je zelo pomemben, saj se težje prilagaja in tudi spremembe uvaja s težavo. Ena od ravnateljic je različnosti sodelavk opisala takole: »Največjo težavo imam pri tem, ko ugotavljam, kakšna je razlika med strokovnimi delavkami, in moram merila prilagajati njim. Imaš sodelavko, za katero si vesel, ko naredi majhen pozitiven premik, in jo moraš pohvaliti, da jo spodbudiš, hkrati pa ne veš, v kakšni obliki in koliko lahko poveš, kaj vse bi bilo treba še izboljšati.«

## Povratna informacija in pogovor po hospitaciji

V Vrtcu Litija hospitirava ravnateljica in pomočnica ravnateljice. Poleg individualnih pogovorov po hospitaciji v vzgojiteljico dobiva tako širši vpogled v delo sodelavcev. Opažanja skupaj analizirava in povzetek posredujeva na enem od vzgojiteljskih zborov. Povzetek opažanj je povratna informacija in je sestavljena iz ključnih poudarkov, ki temeljijo na pozitivnih opažanjih in tistih področjih, na katerih je še veliko možnosti za izboljšave. Ta povratna informacija prav tako vsebuje spodbude za nadaljnje delo; posredujeva jo tudi v obliki slikovnega gradiva ali zapisov o situacijah, odzivov strokovnih delavcev in podobno. Poudarjava pozitivno, ob tem pa jasno izražava pričakovanja. Izkušnje iz preteklih let kažejo, da strokovni delavci takšno povratno informacijo sprejmejo kot dodatno motivacijo za uvajanje izboljšav v svoje delo. Primer: na vzgojiteljskem zboru smo v povzetku opažanj predstavile slikovno gradivo (fotografije) za spodbudno učno okolje, ki smo ga opazile v posameznih igralnicah. Vzgojiteljice, ki so prepoznale svojo prakso, so dobile potrdilo, da dobro opravljajo svoje delo, in spodbudo za naprej, druge pa niso bile deležne kritike, čeprav je bilo jasno, kaj pričakujemo in čemu namenjamo pozornost. Takšna oblika spodbujanja razvoja zaposlenih je mogoča le, če je vzpostavljeno vzdušje zaupanja in je obisk ravnatelja v igralnici ali učilnici sprejet pozitivno. Navajam misli sodelavke, ki je o hospitacijah pisala v zaključnem poročilu.

»Všeč so mi vsakoletne hospitacije, kamor prideta ravnateljica in pomočnica. Pred hospitacijo nimam treme, saj vem, da prideta tudi zato, da vidita, kakšna je klima v oddelku, kakšni so otroci v skupini ... Všeč mi je, ko se lahko usedemo in sproščeno pogovorimo. Vem, da je vodstvo vedno na voljo za nasvete ob težavah in drugih vprašanjih, kar je res pohvalno.«

Ocenjujem, da strokovni delavci v Vrtcu Litija povratne informacije, ki jih dobijo po hospitacijah, dobro sprejemajo. Navajam zapis ene od sodelavk v zaključnem poročilu, v katerem imajo možnost oceniti tudi sodelovanje z ravnateljem.

»Povratne informacije, ki jih dobimo ob hospitacijah, najsi bo v oddelku ali ob nastopih dijakin oziroma kandidatki za strokovni izpit, so res dobrodošle; le tako lahko napredujemo in izboljšujemo rezultate svojega dela. Vaša kritika je realna, vendar vedno dobronamerna in asertivna.«

Pogovor po hospitaciji v dveh drugih obravnavanih vrtcih opravita ravnateljici takoj po hospitaciji, v enem pa naslednji dan in ga ne povezujejo z letnim pogovorom. Vse tri ravnateljice so povedale, da so pri pogovoru po hospitaciji prisotne tudi pomočnice vzgojiteljic. Ena od ravnateljic je omenila, da je zanjo najpomembnejše, »da iskreno najdemo skupne zaključke, ki bodo uporabni za nadaljnje delo strokovnih delavk, pomembno pa je tudi, da lahko punce pohvalim in jim na ta način izrazim zaupanje in zahvalo za njihov prispevek h kakovosti in razvoju vrtca«. Druga ravnateljica pravi takole: »V pogovoru postavljam vprašanja na k-, spodbujam k razvijanju novih možnosti in idej. Pomembno je, da sodelavke poznajo značilnosti skupine, da vidijo posamezne otroke, da so korak pred njimi, da znajo ponuditi zanimive vsebine, ki ponujajo možnost za razpredanje.« Pogovor je težje opraviti, če ravnatelj opazi stvari, ki jih je treba nujno popraviti. Ena izmed ravnateljic je zapisala, da je najtežje, »ko škripa pri odnosu do otrok oz. ko zaposlene nimajo pravega občutka zanje, za to, kaj zmorejo in kaj lahko od njih pričakujejo«.

Tudi ravnateljice, s katerimi sem opravila intervjuje, ugotavljajo, da so povratne informacije, ki jih dobijo po hospitaciji, dobro sprejete. Ena je zapisala, da je »odziv sodelavcev spodbuden. Z nekaterimi res lahko iskreno odpiramo strokovna vprašanja in iščemo rešitve, drugi pa sicer poslušajo in si mislijo 'samo, da bo mimo'; po taki hospitaciji sem zelo utrujena in zagrenjena, saj vem, da se ne bo nič spremenilo.«

Ravnateljica Vrtca Medvode ima pri pogovoru po hospitaciji obrazec z izhodišči, kar ji je v pomoč pri vodenju pogovora.

## Medsebojna ali kolegialna hospitacija

V literaturi zasledimo termin kolegialne in medsebojne hospitacije, razlike med njima ne prepoznam. Oba termina uporabljamo tudi v Vrtcu Litija, vendar izvajamo dve različni vrsti tovrstnih hospitacij. Hospitacije, pri katerih en vzgojitelj hospitira pri drugem (ob drugi priložnosti se zamenjata), imenujemo medsebojne hospitacije in ravnatelj na njih ni prisoten, oba vzgojitelja pa izpolnita obrazec in ga pošljeta ravnatelju. Drugo vrsto hospitacij imenujemo kolegialne hospitacije; pri njih hospitira več kolegov, prisoten je tudi ravnatelj, po hospitaciji je strokovna razprava. Ta poteka tako, da vsak opazovalec na začetku ure dobi listek, na katerem je zapisano področje, ki naj ga podrobneje opazuje. To je izhodišče za pogovor po hospitaciji. Tudi ta obrazec je na voljo v e-zbornici.

V vrtcu načrtujemo medsebojne hospitacije (en vzgojitelj hospitira pri drugem, nato se zamenjata) tako, da kot ravnateljica izberem pare. Pri tem sem pozorna na starost otrok in različnost lokacije. Menim, da so vzgojitelji v skupinah, kjer so otroci stari toliko kot v skupini, ki jo imajo sami, bolj motivirani, da uvajajo izboljšave ali sami delijo dobro prakso. Glede na to, da vrtec deluje na več lokacijah, je hospitiranje v drugi enoti dobrodošla sprememba, tako vsaj sporočajo sodelavci.

V Vrtcu Litija tovrstne hospitacije prav tako načrtujemo v letnem delovnem načrtu. Opomnik za opazovanje, to je ključna področja, smo določili skupaj s sodelavci. Tudi povratna informacija je razvojno naravnana. Udeleženci v strokovni razpravi imajo možnost deliti svojo prakso in tako spodbujati kolege k uvajanju izboljšav.

Hospitacije, pri katerih en strokovni delavec hospitira pri drugem (t. i. medsebojna hospitacija) so v Vrtcu Litija zelo pozitivno sprejeli in izkušnje z njimi so dobre. Ugotavljam, da se sodelavke nanje celo bolj pripravijo kot na ravnateljeve. Navajam zapise sodelavke, ki ocenjuje medsebojne hospitacije.

»Menim, da so medsebojne hospitacije dobrodošle in koristne, saj si ob tem lahko izmenjamo izkušnje, ideje, starejši se učimo od mlajših in obratno, vsaka od nas ima sebi lasten način vodenja in pristop do otrok. Če bomo ob tem drug drugemu iskreno nastavili ogledalo, bo to še povečalo kakovost našega dela, in mislim, da je to tudi namen medsebojnih hospitacij.«

Tudi v drugih treh vrtcih izvajajo kolegialne oziroma medsebojne hospitacije. V Vrtcih Brezovica potekajo po metodologiji Korak za korakom, hospitira več vzgojiteljic, kazalnike za opazovanje pa je določil in posredoval Pedagoški inštitut. Ravnateljica ocenjuje, da so kazalniki zelo dobri in so tako izvedbe kot pogovori po hospitacijah izjemno kakovostni. Načrtuje, da bo podoben način z danimi kazalniki opazovanja prenesla še na druge sodelavce, ki sicer ne delajo po tej metodologiji.

V Vrtcu Vrhnika medsebojne hospitacije izvajajo tako, da je ena od vzgojiteljic moderatorka medsebojnih hospitacij in vodi skupino petih vzgojiteljic. Določijo temo, vsaka dobi svoj opazovalni list oziroma vprašalnik. Opazujejo določen segment, ki je vezan na prednostno nalogo vrtca. Opomnik medsebojnih hospitacij je ravnateljica pridobila v Šoli za ravnatelje, v sodelovanju z ravnateljem Gimnazije Bežigrad. Ocenjuje, da je zelo dober in uporaben. Vsaka vzgojiteljica, tako opazovalka kot opazovanka, zapiše refleksijo, ki je razvojno naravnana. Na podlagi zapisov opazovalke moderatorka napiše skupno poročilo.

V Vrtcu Medvode medsebojne hospitacije izvajajo tako, da ravnateljica glede na izkušnost vzgojiteljic in starost otrok izbere pare vzgojiteljic, ki nato zamenjata vlogi opazovalke in opazovanke.

Vse ravnateljice se strinjamo, da so medsebojne hospitacije dobrodošla oblika spremljanja, pri kateri največ pridobijo strokovni delavci. Tako razvijamo sodelovalno učenje in širjenje dobre prakse. Ravnatelji moramo spodbujati primerno komunikacijo, s katero krepimo varno okolje, saj bo le to omogočilo nadaljnje učenje in uvajanje novih načinov dela. Sodelavcem moramo ponuditi usposabljanja s področja opazovanja – hospitiranja in izražanja konstruktivne kritike.

## Zaključek in priporočila

Mayer (2004) meni, da je za zaposlene velika spodbuda, če vodja spodbuja in spremlja karierni razvoj svojih sodelavcev. V organizaciji, kot je vrtec, to lahko počne na različne načine. Pri svojem delu spodbujam in spremljam karierni razvoj tako, da hospitiram, organiziram medsebojne hospitacije, delavnice z različnimi vsebinami za druge strokovne delavce, spodbujam izmenjavo primerov dobrih praks, izvajam letne pogovore in posredujem povratne informacije.

Ocenjujem, da v Vrtcu Litija povratne informacije ustrezno posredujemo, da je pogovor sproščen in razvojno usmerjen. Vsebina opazovanja je smiselno povezana z razvojnimi cilji vrtca in s prednostnimi nalogami. Možnost za razvoj pa vidim pri vključevanju strokovnih delavcev tako pri postavljanju ciljev hospitacij kot pri pripravi opazovalnega obrazca in podobno. To vsekakor predstavlja izziv, ki se ga bomo lotili v prihodnje.

Tudi ena izmed intervjuvanih ravnateljic vidi največji izziv v povratni informaciji, ki mora biti konstruktivna, saj imajo sodelavke še posebno pri medsebojnih hospitacijah s tem še vedno težave. Ker so s tovrstnimi hospitacijami začeli šele lani, jih načrtujejo tudi v prihodnje, prav tako izboljšave.

Druga intervjuvana ravnateljica je zapisala, da je vesela, če ji uspe čim večkrat biti v stiku s strokovnimi delavci, da je prisotna, da vedo, da jo njihovo delo zanima, da je pozorna na izboljšave in spremembe. Čeprav se nekatere sodelavke hospitacij še vedno bojijo in imajo tremo, pa večinoma pravijo, da lahko vsak dan pride v skupino in bodo njenega obiska vesele.

Ena izmed ravnateljic je preteklo prakso hospitiranja ocenila kot svojo osebno in strokovno rast. Zapisala je, da so bile prve hospitacije »bolj neorganizirane in nesistematične, tudi manj ciljno naravnane. Sama pa sem si komaj kaj upala pokomentirati in povedati hospitantkam. Potem pa z leti zoriš in napreduješ in hospitacije sem pripeljala tako daleč, da so danes institut kakovosti vrtca in sistematičnega spremljanja napredka vsake posameznice.« Omenila je še, da bi pri refleksiji o svojih hospitacijah potrebovala supervizorja, mogoče bi morala strokovne delavce bolj odpreti in cilje ter obrazec za opazovanje pripraviti v timu za kakovost.

Tudi Erčuljeva (2013) namreč ugotavlja, da cilje spremljanja največkrat določi ravnatelj sam, redkeje vključi strokovne aktivne in vse strokovne delavce. Če v načrtovanje spremljanja dela vključi strokovne delavce, osmisli in poudari razvojno vlogo spremljanja.

Erčuljeva (2015) iz intervjujev s strokovnimi delavci povzame, da je doživljanje ravnateljevih hospitacij zelo odvisno od siceršnjega odnosa med ravnatelji in strokovnimi delavci. Strokovnim delavcem največ pomeni to, da ravnatelj njihovo delo sploh opazi in pohvali. Povzemam priporočila dveh skupin iz šolskega leta 2014/15, omenjajo pa jih tudi v drugih skupinah:

- Ravnatelj naj daje kakovostno povratno informacijo.
- Potrebna je jasna predstavitev kriterijev opazovanja.
- Kot področje spremljanja naj ravnatelj izbere predvsem odnose v razredu, skupini.
- Pri pripravi priporočil na osnovi s hospitacijami zbranih podatkov naj sodelujejo vsi strokovni delavci.
- Predvsem pa naj bo ravnatelj sam do hospitacij pozitivno naravnani.
- Če hoče torej ravnatelj dobro opravljati svojo hospitacijsko dejavnost, je pomembnih več dejavnikov.

Erčuljeva (2015) izlušči tri ključna izhodišča, ki so jih potrdili tudi sodelujoči v intervjujih in udeleženci v strokovnih razpravah različnih programov Šole za ravnatelje: priprava strokovnih delavcev na hospitacije, pogovor po opazovanju, ravnateljeva strokovna moč.

Ta izhodišča so lahko ravnatelju v veliko pomoč pri vseh fazah spremljanja pouka, od načrtovanja hospitacij, postavljanja kriterijev, do ravnateljeve priprave in priprave sodelavcev. Vsak dober ravnatelj bo razmišljal o svojem delu, uvajal izboljšave, se izobraževal in izpopolnjeval tudi na področju spremljanja pouka.

Na podlagi teoretičnih izhodišč ter praktičnih izkušenj v zaključku strokovnega zapisa predlagam nekaj priporočil, ki jih lahko ravnatelji upoštevajo pri načrtovanju spremljanja pouka:

- Ravnatelj naj spremlja pouk tako s hospitacijami kot z drugimi oblikami dela (hospitacija naj ne bo edina oblika spremljanja). Pokaže naj zanimanje za delo strokovnih delavcev, saj bo tako lažje in hitreje vzpostavil varno okolje in posredoval povratne informacije o njihovem delu.
- Hospitacija naj bo načrtovana v letnem delovnem načrtu in tudi okvirno terminsko določena.
- Preden ravnatelj določi kriterije za opazovanje pouka, naj se o njih pogovori s strokovnimi delavci.
- Ravnatelj naj opazuje vlogo strokovnega delavca, njegove interakcije, odnose, proces in metode dela ter odzive otrok oziroma učencev.
- Obrazec za spremljanje naj bo na voljo tudi strokovnim delavcem.
- Ravnatelj naj se na posredovanje povratne informacije po hospitaciji pripravi. Povratna informacija naj bo konstruktivna, pozitivno naravnana, taka, da bo strokovnemu delavcu omogočala razvoj in mu bo pomenila spodbudo za delo.
- V pogovoru po hospitaciji naj aktivno sodeluje tudi strokovni delavec; dati mu je treba dovolj časa in priložnost, da pove svoje mnenje o izvedeni uri.
- Ravnatelj naj uvede medsebojne hospitacije. O namenu in načinu spremljanja naj se pogovori s strokovnimi delavci, kriterije naj določijo skupaj.
- Strokovnim delavcem naj omogoči usposabljanje na področju spremljanja in jih za to opolnomoči.
- Skrbi naj za svoj razvoj in redno razmišlja o izvedbi hospitacij, jo po potrebi spreminja, dopolnjuje.
- Ravnatelj naj se poveže z drugimi ravnatelji in si izmenjuje izkušnje tudi s področja spremljanja pouka.

## LITERATURA

- Debeljak, M., C. Dominko, T. Gombač, J. Keršnik, K. Krajnik in M. Vehovec. 2012. »Medsebojne hospitacije kot strategija vodenja in učenja.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 10 (3): 61–75.
- Erčulj, J. 2013. »Ravnateljstvo spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11 (3): 47–69.
- Erčulj, J. 2015. »Spremljanje in opazovanje pouka: ravnateljeve in medsebojne hospitacije.« V *Izbrana poglavja iz vodenja v vzgoji in izobraževanju*, ur. J. Erčulj in M. Zavašnik Arčnik, 27–49. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Hopkins, D. 2008. *A teacher's guide to classroom research*. Maidenhead: Open University Press.
- Koren, A. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management; Kranj: Šola za ravnatelje.
- Mayer, J. 2004. »Raziskovanje razsežnosti vodenja.« V *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*, ur. J. Kovač, 141–210. Kranj: Moderna organizacija.
- Pajer Šemrl, M. 2005. »Pogledi učiteljev na hospitacije.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 3 (1): 75–81.
- Tomič, A. 2002. *Spremljanje pouka*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Valenčič Zuljan, M. 2001. »Modeli in načela učiteljevega profesionalnega razvoja.« *Sodobna pedagogika* 52 (2): 122–141.
- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. [16/07](#) – uradno prečiščeno besedilo, [36/08](#), [58/09](#), [64/09 – popr.](#), [65/09 – popr.](#), [20/11](#), [40/12](#) – ZUIF, [57/12](#) – ZPCP-2D, [47/15](#), [46/16](#), [49/16 – popr.](#) in [25/17](#) – ZVaj).





# POSEBNOSTI HOSPITACIJ V VRTCU

**Marta Korošec**

Vrtec Vodmat Ljubljana



## UVOD

Spremljanje kakovosti pouka je ravnateljeva temeljna naloga na področju pedagoškega vodenja in je utemeljena v 49. členu Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI). V sodobni literaturi srečujemo širši koncept »vodenje za učenje«, ki je v 21. stoletju postal vodilna paradigma vodenja v vzgoji in izobraževanju. Pri nas je razširjen termin pedagoško vodenje, ki ga še bolj določajo besedne zveze, kot so: na učenje osredinjeno vodenje, na učenca osredinjeno vodenje, na poučevanje osredinjeno vodenje ... Vodenje za učenje vključuje različne ravni in procese učenja ter si prizadeva za izboljšanje učnih dosežkov otrok in učencev, tako kognitivnih kot nekognitivnih. Kako se učenci učijo in razvijajo ter kako jih poučevati? To je temeljno vprašanje sodobne vzgojno-izobraževalne ustanove in nanj ne odgovarjajo samo pedagoška, psihološka in sociološka znanost, ampak so se ji v 21. stoletju pridružile še druge znanstvene veje, najbolj nevroznanost, nevropsihologija, umetna inteligenca itn., torej predvsem znanosti, ki preučujejo človeške možgane. Ali ravnatelj vpliva na učenje otrok, učencev? Ravnatelj na učenje vpliva na tri načine: neposredno (zgled), posredno in recipročno, kadar vpliva na strokovne delavce in ti na ravnatelja ter skupno vplivajo na izboljšanje procesa učenja (Southworth 2009, v Zavašnik 2015). Največji vpliv na kakovost učenja in poučevanja imajo strokovni delavci. Ti ob vprašanju, kako se otroci, učenci učijo, ponujajo različne odgovore, ki so odvisni od njihovih izkušenj, stališč in prepričanj. Ali se stališča in prepričanja lahko spremenijo? In kakšno vlogo ima pri tem ravnatelj? Kako implicitna, subjektivna stališča, prepričanja lahko postanejo eksplicitna in omogočajo spremembo? Ko govorimo o vodenju za učenje, mislimo tudi na učenje strokovnih delavcev, ravnatelja in v procesu tega učenja se lahko ob spodbudnih okoliščinah tradicionalni pogledi na učenje učencev spreminjajo v sodobnejše, razvojno in procesno naravnane. Tu ima ravnatelj odločilno vlogo, če omogoča pogoje za izobraževanje (najučinkovitejše je izobraževanje v kolektivu), soočenje in izmenjavo različnih stališč, izmenjavo dobre prakse, če omogoča preizkušanje in varno okolje za to, če podpira strokovne delavce, spodbuja refleksijo, če je naklonjen spremembam, spodbuja sodelovalno klimo in kulturo, profesionalno učenje in povezovanje strokovnih delavcev med seboj ... Ob ustreznem razumevanju učenja ravnatelj strokovnega delavca spodbuja k drugačni vlogi, tako da ni več zgolj prenašalec znanja, informacij, ampak spodbujevalec miselnih procesov, raziskovanja, sklepanja, odkrivanja ... (konstruktivistični pogled).

Pri spremljanju strokovnih delavcev ravnatelj uporablja več strategij: neposredno opazovanje vzgojno-izobraževalnega procesa – hospitacije (ravnateljeve in vedno bolj uveljavljene medsebojne), letne pogovore in ocenjevanje delovne uspešnosti, samoevalvacijo in zunanjo evalvacijo. Te strategije so ključne, če vključujejo ustrezno povratno informacijo, ki strokovnim delavcem pomaga izboljševati proces učenja in poučevanja in jih spodbuja k samorefleksiji.

Neposredno spremljanje vzgojno-izobraževalnega dela v vrtcu je pri razvojno-procesnem modelu učenja in poučevanja otrok veliko težavnejše od učno-ciljnega modela, ker ne vemo vnaprej, kaj se bo dogajalo, kakšne rezultate lahko pričakujemo. Že priprava na vzgojno-izobraževalno delo je drugače strukturirana in bolj sloni na refleksiji in evalvaciji preteklih dejavnosti kot na kurikularni vsebini. Ravnatelj se mora zavedati, da zaradi vsebinske in ciljne odprtosti lahko procesno-razvojni model predšolskega kurikula hitro postane razlog za opravičevanje nekonsistentne, slabo premišljene in načrtovane vzgojne prakse (Kroflič 2002, 205).

Da je ravnatelj lahko »upravljalec znanja in učenja« (Cheng 2012; Hamid 2008, v Zavašnik 2015), se mora biti sam pripravljen nenehno učiti in biti motiviran za spremembe. In ne samo to, razvijati mora različne strategije in motivacijska sredstva, da spremembe postajajo del izvedbenega kurikula, kar je mnogokrat težje kot sama uvedba sprememb.

Ker je ta naloga ravnatelja kot pedagoškega vodje tako pomembna, temeljna, vendar zaradi drugih nalog vse prevečkrat odrinjena, bi rada v pričujočem prispevku poudarila teoretična izhodišča, smiselno vpetost ravnateljevih hospitacij v razvoj vzgojno-izobraževalnih procesov in predstavila svoje izkušnje na tem področju.

## POMEN USMERJANJA DELA STROKOVNIH DELAVCEV S HOSPITACIJAMI

O tem, kako ravnateljevo neposredno opazovanje pouka in formativne povratne informacije pomembno vplivajo na kakovost učiteljevega dela, v slovenskem prostoru ni veliko raziskav, več jih je v svetu (Leithwood idr. (v Erčulj 2015) navajajo podatek za angleške šole, in sicer da ravnatelj s hospitacijami kar v 16 odstotkih vpliva na učenje učencev). Poleg raziskave TALIS (v Sloveniji je potekala leta 2008) Erčulj (2015) podaja izkušnje pri delu v različnih programih za ravnatelje, ki jih pripravlja Šola za ravnatelje (Ravnatelj kot pedagoški vodja, Vodenje za učenje, Mentorstvo novoimenovanim ravnateljem); ravnatelji namreč poročajo, da s hospitacijami bolje spoznajo delo strokovnih delavcev, lahko jim svetujejo, jih motivirajo in usmerjajo ter načrtujejo profesionalni razvoj za posameznike in kolektiv. V obdobju, ko je bilo strokovne delavce mogoče nagradjevati iz naslova uspešnosti pri delu, so hospitacije olajšale odločitev o tem dodatku. Hospitacije so nam v pomoč tudi pri rednih letnih pogovorih. Strokovni delavci pa hospitacije večinoma še vedno sprejemajo z nelagodjem, včasih jih občutijo celo kot nepotrebno nadziranje, čeprav priznavajo pozitivne učinke, kot so potrditev, da dobro delajo, priložnost za pogovor in nasvet pri uvajanju sprememb, pomoč pri delu z otroki s posebnimi potrebami, spodbuda za iskanje novih prijemov ... Ravnateljeve hospitacije večinoma ne vplivajo na spremembo prakse, skoraj vsi strokovni delavci pa v njih vidijo možnost za strokovni razvoj prav zaradi strokovnih razprav o učenju, ki jim sledijo (Erčulj 2015).

## PRIPRAVE NA HOSPITACIJO

Erčulj (2015) poudarja pomen priprave na spremljanje dela strokovnih delavcev, vendar ne gre samo za pripravo ravnatelja, ampak vseh strokovnih delavcev. Navaja, da je to pri nas najšibkejša točka spremljanja in usmerjanja, saj je na osnovi razprav udeležencev programov Šole za ravnatelje razvidno, da ravnatelji največkrat sami določijo cilje spremljanja, zelo redko vključijo strokovne aktivne ali vse strokovne delavce. Čeprav ravnatelji postavljajo cilje spremljanja glede na ugotovitve preteklega obdobja in glede na aktualne prednostne naloge, avtorica meni, da to ni dovolj, saj morajo biti v priprave aktivne vključeni vsi strokovni delavci, ker hospitacije le tako postanejo osmišljene in imajo razvojno vlogo.

Načrtovanje spremljanja se začne v razvojnem ali letnem delovnem načrtu, v katerem so navedene prednostne naloge, ki smiselno opredeljujejo spremljanje in profesionalni razvoj. Jasno je treba opredeliti **namen**, s katerim morajo biti seznanjeni vsi strokovni delavci; tako hospitacije že v prvi fazi razvojno usmerimo. Načrt spremljanja mora poleg tega vsebovati **specifične cilje**, izbiro strokovnih delavcev glede na cilje, opazovalce in njihovo vlogo ter predstavitev poteka spremljanja, saj mora biti način, kako bo ravnatelj spremljal delo strokovnih delavcev, pregleden.

Skupna priprava **strokovnih delavcev** je usmerjena v skupno opredelitev ciljev, s katerimi jasno določijo, katerim dejavnikom učenja bodo posvečali pozornost oziroma kateri dosežki jih bodo zanimali. Nato sledi priprava **kazalnikov uspešnosti**, iz katerih nastane **opomnik**. To je po mojem najtežja in najdaljša faza v pripravi, saj zahteva temeljite razprave vseh strokovnih delavcev, izmenjavo stališč, prepričanj o tem, kako se otroci učijo, kako vemo, da so se česa naučili oziroma da so pridobili znanje, soočenja, refleksijo. Opredelitvi opomnika za opazovanje sledi **osebna priprava strokovnih delavcev**, ki jih bo ravnatelj spremljal, glede na cilje spremljanja. Ravnatelj jih mora seznaniti s tem, katero pedagoško dokumentacijo bo potreboval (priprava, portfolio strokovnega delavca in učenca, otroka, zapisi o opazovanju otrok in njihovem napredku, preizkusi znanj ...). Strokovne delavce mora seznaniti tudi z vprašanji, ki jih bo zastavil na pogovoru po opazovanju in jim jih izročiti vnaprej, pa tudi z opomnikom za samorefleksijo, ki jo opravijo po hospitaciji.

**Ravnatelj** mora razmisliti, koliko strokovnih delavcev bo lahko kakovostno spremljal, ne samo z neposrednim opazovanjem, ampak tudi s poglobitvijo v pedagoško dokumentacijo; na predšolskem po-

dročju mora, kadar gre za odprt kurikulum, še posebno za priprave (ne samo tekočo), refleksije, dokumentacijo, ki »vizualizira« učenje otrok in kaže pogled strokovnega delavca na otroka, opraviti temeljit pogovor po spremljanju. Nepogrešljiva pa je tudi priprava na pogovor po hospitaciji, katerega namen je usmerjanje k izboljšanju učenja in poučevanja.

S pomočjo opomnika izvajamo strukturirano opazovanje in pri vseh strokovnih delavcih opazujemo enake vidike, zato imamo možnost za primerjavo in smo manj subjektivni (čeprav subjektivnosti ne moremo izključiti). Zapisujemo dejstva in ne sodb ali mnenj in pripravimo dobro izhodišče za pogovor s strokovnim delavcem.

Če strokovni delavec ni pripravljen na hospitacijo, je ravno ta del (pogovor) lahko problematičen, saj ne moremo izpeljati razvojnega pogovora. Ravnatelj mora torej natančno vedeti, kdaj je smiselno hospitacije napovedati in kdaj ne, kdaj torej opravlja razvojno usmerjanje in kdaj nadzor. V zvezi s tem, koliko časa naj ravnatelj opazuje in kolikokrat na leto, v svetu obstajajo različna priporočila. Pri nas je opazovanje, kadar ravnatelj nima drugih ciljev in namenov, v šoli po navadi vezano na učno uro, v vrtcu pa na zaključek poteka usmerjenih dejavnosti. Zaradi velike obremenjenosti ravnatelja s poslovnimi nalogami je neposredno razvojno spremljanje največkrat organizirano le enkrat letno, in tudi strokovni delavci menijo, da je to ovira, saj bi bil lahko proces sicer še uspešnejši (Erčulj 2013).

## POGOVOR PO HOSPITACIJI IN STROKOVNE RAZPRAVE – IZHODIŠČE ZA USMERJANJE

Osnovno izhodišče za pogovor je razmislek strokovnega delavca o lastnem delu, zato je zelo pomemben **opomnik za samorefleksijo**, ki ga prejme vnaprej, hkrati pa ga imajo vsi opazovalci. Ravno samorefleksija omogoča uvid v morebitne in nujne spremembe, v napredek pri poučevanju in vlogo strokovnega delavca. Pomembno je, da je pogovor profesionalna razprava o učenju tudi v širšem pomenu in o različnih vlogah strokovnega delavca pri tem. Glede na sistematično zbrane podatke Šole za ravnatelje v modulih za ravnatelje je pogovor po hospitaciji v naših šolah najpomembnejša faza v procesu, saj gre za preplet samoevalvacije in evalvacije in spodbuja refleksijo vseh udeležencev, kar glede na to, da v največ primerih poteka brez vnaprejšnjega opomnika za refleksijo, preseneča (Erčulj 2015).

Priporočljivo je, da pogovor poteka naslednji dan in ne takoj po opazovanju, da med njim vlada ozračje medsebojnega zaupanja, da temelji na dejstvih in ne na mnenjih, sklepih, sodbah, da poteka v obliki dialoga in se konča z operativnimi sklepi, ki so usmerjeni v dosežke učencev in pri tem k vlogi strokovnega delavca.

Če ima strokovni delavec v pogovoru zelo aktivno vlogo, če s pomočjo ravnateljevih vprašanj, spodbud sam evalvira proces opazovanega pouka in ga ravnatelj pri tem le usmerja, pomaga pri razumevanju pomanjkljivosti in prednosti, pomaga poiskati možne oblike podpore in postaviti smernice za evalviranje postavljenih sklepov ter načrtovati naslednji obisk, gre pri tem za način usmerjanja strokovnih delavcev k iskanju izboljšav in hkrati za metodo profesionalnega razvoja. Medsebojne hospitacije, pri katerih pri tako izpeljanem pogovoru o učenju in poučevanju lahko sodeluje več opazovalcev (tudi v širšem kontekstu), razvijajo kulturo učenja in profesionalni razvoj strokovnih delavcev. Strokovne razprave o učenju in poučevanju so same po sebi oblika profesionalnega razvoja in jih poleg delavnic, tematskih konferenc lahko pogosteje izpeljemo ravno v obliki pogovorov po hospitacijah. Na pogovorih lahko ravnatelj uveljavlja pogled na kakovost učenja kot »ustvarjanje pomenov« (*meaning making*) (Dahlberg, Moss in Pence 1999), za katero sta značilni dve dimenziji:

- poudarek na učenčevih procesih razumevanja, ustvarjanja teorij;
- poudarek na konstruktivnih pogledih strokovnih delavcev na učenca, njegovo učenje in lastno pedagoško vlogo (subjektivne teorije).

## RAVNATELJEVE KOMPETENCE ZA IZVAJANJE HOSPITACIJ – RAVNATELJEVA STROKOVNA MOČ

Ravnatelj ne more poznati vseh metodik za vse predmete in predmetna področja, kar pa za razumevanje načel uspešnega učenja in poučevanja in vloge strokovnih delavcev pri vodenju učenja in oddelka sploh ni ključno. Imeti mora široko pedagoško znanje in poznati mora načela in koncept vodenja za učenje in evalviranja (Erčulj 2013, 65). Ključne so njegove komunikacijske sposobnosti: vodenje strokovnih razprav, ki spodbujajo refleksijo, usmerjanje pogovora in enakopraven dialog, ustvarjanje odnosa (zelo pomembno), empatičnost, aktivno poslušanje, povzemanje, oblikovanje sklepov, pripravljenost sprejeti povratno informacijo – vse to so pomembni vidiki uspešne komunikacije, za spodbujanje refleksije pa je še posebno pomembna sposobnost postavljanja pravih vprašanj.

Mnogi ravnatelji se pri svoji formalni odgovornosti srečujejo z izvorno protislovno vlogo: nadzor in ocenjevanje letne delovne uspešnosti strokovnih delavcev in razvojna naravnost.

## SPREMLJANJE VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNEGA DELA V VRTCU VODMAT

V svoji dolgoletni praksi na delovnem mestu ravnateljice (petindvajset let) sem uporabljala več oblik neposrednega spremljanja dela strokovnih delavcev, razvila različne opomnike in različno vključevala sodelovanje strokovnih delavcev v pripravo na hospitacije, ki so bile do nedavnega vedno napovedane. Že na začetku ravnateljjevanja sem hospitacije pojmovala predvsem kot priložnost za učenje vseh sodelujočih, zato sem leta 1993 uvedla medsebojne hospitacije (tudi zaradi racionalizacije v izredno velikem zavodu).

V zadnjem desetletju, ko v vrtcu izvajamo smoevalvacijo in številne umetniške projekte, je namen hospitacij pogosto povezan s spremljanjem izbranega področja samoevalvacije, kar je pogosto povezano z **učno-ciljnim pristopom** in izvajanjem umetniških projektov, to pa z **razvojno-procesnim pristopom**. Od teh dveh različnih pristopov sta že pri samem načrtovanju odvisna tudi način in koncept spremljanja.

## NEPOSREDNO SPREMLJANJE UČNO-CILJNIH VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH DEJAVNOSTI

V zadnjem desetletju so hospitacije, kot sem že omenila, pogosto vezane na področje **samoevalvacije**, kakšne druge **prednostne naloge** ali na **aktualne probleme** (npr. eno leto sem skušala ovrednotiti čas, potreben za načrtovanje za naslednji dan, neposredno sem spremljala to načrtovano dejavnost in se prvič odločila za nenapovedane hospitacije – zato da bi ocenila obremenjenost s posrednim delom).

Področje samoevalvacije, namen, cilje izboljšav ter kazalnike uspešnosti za naslednje šolsko leto izberemo z usmerjeno širšo razpravo na vzgojiteljskem zboru (s predhodnimi anketami in vprašalniki, v manjših skupinah, na delavnicah, frontalno) na osnovi evalvacije in usmeritev, ki jih pripravi razvojni tim (kot ravnateljica ga vodim). To opravimo ob koncu šolskega leta, v začetku novega pa strokovni aktivni na osnovi akcijskega načrta vrtca pripravijo akcijski načrt za I. in II. starostno skupino otrok. Včasih je neposredno medsebojno opazovanje vzgojno-izobraževalnega dela že vključeno v letni delovni načrt kot oblika spremljanja izboljšav pri ciljih, ki smo si jih zastavili (odvisno od področja in zastavljenih ciljev), zato v teh primerih strokovni delavci ne razpravljajo ali ne odločajo posebej o namenu in ciljih hospitacij. Kot ravnateljica pripravim skupine strokovnih delavcev – npr. po starostni skupini in lokacijski bližini igralnic, strokovni delavci pa se sami odločijo, kdo bo izvedel hospitacijo za določeno skupino sodelavk, ravnateljico, pomočnico ravnateljice, pedagoginjo. Za take oblike medseboj-

nih hospitacij pripravim **opomnik opazovanja** (o njem razpravljamo v ožji skupini vodij), ki ga kak dan prej razdelim izvajalki in drugim vzgojiteljicam v skupini. Za **pogovor po hospitaciji**, ki ga po navadi opravimo isti dan med počitkom otrok, vprašanj za samorefleksijo ne pripravim posebej. O refleksiji, analizi, evalvaciji lastnega dela namreč kontinuirano razpravljamo ves čas (strokovni aktivni potekajo tedensko skozi vse leto) in se načrtno učimo drug od drugega, tudi s pomočjo pisnih refleksij in pedagoške dokumentacije, nastale v okviru projektov.

V zadnjem šolskem letu smo na primer spremljali področje matematike, povezane z gibanjem, in to z namenom, da bi ga ozavestili v dnevni rutini, odkrivali matematiko v vsakdanjem življenju ter ji hkrati namenili večji poudarek (evalvacija (ne)enakovredne zastopanosti področij v preteklem letu in izkušnje s poglobljenim samoevalvacijskim področjem – gibanjem). Ker smo načrtovali pet vsebinsko različnih matematičnih dni v letu (in s tem povečali vsebinski obseg področja), timsko sodelovanje pri načrtovanju, izvedbi in evalvaciji in ker smo vsak dan posebej evalvirali z vprašalniki, nismo organizirali hospitacij, ne medsebojnih ne ravnateljave (dneve sem sicer neposredno spontano spremljala), sem pa učno okolje spremljala med letom, in to z vidika spodbud za matematiko in »vidnega učenja«, dokazov o učenju (igralnica, garderoba) ter dnevne rutine, za kar sem pripravila opomnik; strokovne delavce sem z njim seznanila že na začetku šolskega leta, sama hospitacija pa je bila nenapovedana. Pregledala sem vse priprave z evalvacijami, in to z vidika zastopanosti področja matematike, in opravila pogovor po hospitaciji. Hospitacije sva si razdelili s pomočnico in jih opravili v vseh oddelkih. Po vseh hospitacijah in pogovorih zapišem opažanja in povzamem pogovor.

Hospitacije opravljam tudi pri novozaposlenih strokovnih delavcih, pri menjavi tandemov, pri strokovnih delavcih, ki po več letih pridejo iz II. v I. starostno skupino. Hospitacije napovem in dam navodilo, katero pedagoško dokumentacijo naj strokovni delavci pripravijo (vse priprave z evalvacijami, didaktične pogovore, etnografske zapise, portfolio otrok, spremljanje otrokovega razvoja, dnevnik ...). Za te hospitacije nimam opomnika, včasih ga pripravim za spremljanje sodelovanja tandemov. Pogovor po hospitaciji opravimo še isti dan, če je dokumentacija obširna, pa naslednji dan. Pogovori so temeljiti in trajajo običajno dve šolski uri ali več, po njih pripravim zapis o opažanjih, pogovoru in pregledani dokumentaciji.

Opomnik za opazovanje sem pripravila za različna področja (brez sodelovanja strokovnih delavcev) in ga uporabim po svoji presoji.

## SPREMLJANJE UMETNIŠKIH PROJEKTOV Z RAZVOJNO-PROCESNIM PRISTOPOM

Vsako leto v sodelovanju z zunanjimi umetniki izvedemo nekaj umetniških projektov tako v I. kot II. starostni skupini. Vanje je vedno vključenih več oddelkov, odločitev za sodelovanje je prostovoljna.

Ker projekti potekajo procesno-razvojno s celovitim induktivnim vzgojnim pristopom (v Vrtcu Vodmat ga je razvil R. Kroflič s sodelavci) in po posebnih petih metodoloških korakih (razvili sta jih pedagoginja vrtca D. Štirn Koren ter P. Štirn Janota), je spremljanje projektov večdimenzionalno: neposredno opazovanje delov procesa, ki so projektno načrtovani po korakih, tedenska timska evalvacija, predvsem pa **pedagoška dokumentacija**, ki naredi »učenje vidno« in razkriva pogled na otroka: fotozgodbe, etnografski zapisi, »stotero« izražanje otrok – vse to je osnova za refleksijo strokovnih delavcev z vidika udeležnosti otrok pri načrtovanju in vrednotenju dejavnosti, načina njihovega učenja, razmišljanja, uporabe strategij, kar vse ponuja vpogled v pedagoško delo in globlje razumevanje dela vzgojiteljic.

Posebnost teh projektov je tudi sinhronizacijska didaktika, kar pomeni, da strokovni delavci sami izkustveno prehodijo korake, ki jih bodo kasneje načrtovali za otroke, in se navdušijo nad temo ali pa odstopijo od projekta. Vsak projekt zahteva veliko poglobljanja v teoretična izhodišča, pa tudi

posebna (specifična) znanja, zato je veliko izobraževanj, ki jih vzgojiteljice vpletajo v skupna tedenska načrtovanja, in evalvacije ter refleksije med potekom projekta. Razprave so osredotočene na odprtost načrta, npr. na možnosti sprotne dogovarjanja o posameznih dejavnostih glede na pobude otrok in pričakovane vzgojne učinke, na aktivno sodelovanje in odločanje otrok, zelo pomembno pa je, da so usmerjene v procese nastajanja vzgojnih učinkov, ki jih vzgojitelji sproti dokumentirajo, in na podlagi tega razmišljajo o svoji vzgojni vlogi, se soočajo s subjektivnimi teorijami (»tihim znanjem«), o njih obveščajo vodstvo vrtca, starše in širšo javnost (zaključek projekta je vedno v javni kulturni ustanovi). Primere pedagoške dokumentacije analizirajo na strokovnih aktivih, pogovore pa vodi svetovalna delavka, pedagoginja, ki je tudi vodja projektov in koordinatorica umetnikov. Tako je ravnatelj nenehno vpleten v učenje, hkrati pa dobiva ustrezne povratne informacije o razumevanju vloge vzgojiteljice, o razumevanju podobe kompetentnega otroka (otrok kot bogato, zmožno bitje), o tem, kako razumejo kakovostne interakcije in odnose z vzgojiteljico, med vrstniki, predmeti, bivanjskimi razmerami ... (opis projektov in celovitega induktivnega pristopa je na voljo v publikaciji *Kulturno žlahtnjenje najmlajših: razvoj identitete otrok v prostoru in času preko raznovrstnih umetniških dejavnosti*, Kroflič idr. 2010).

## SPREMLJANJE VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNEGA DELA V DRUGIH VRTCIH

### **Vrtec v Ljubljani z sedeminštiridesetimi oddelki**

*Podatke sem pridobila na osebni srečanju z ravnateljico vrtca.*

Do pred nekaj leti so bile hospitacije ravnateljice napovedane, njihov namen in cilji so bili opredeljeni v letnem delovnem načrtu vrtca. Cilji so bili vezani na cilje samevalvacije. Vse vzgojiteljice so se nanje dobro pripravile in izvedle »vzoren nastop«. Ker je ravnateljica pri njih zaznala velike stiske, je ta način hospitiranja spremenila in se odločila za nenapovedane hospitacije.

Nenapovedane hospitacije opravi v različnih delih dnevne rutine, ne samo pri usmerjenih dejavnostih (tudi pri spremstvu otrok). Pri usmerjenih dejavnostih opazuje dejavnost otrok, sredstva, ki jo spodbujajo, in vlogo odraslega. Pri drugih delih dnevne rutine opazuje predvsem odnosno raven, ustrezno reševanje konfliktov. Opazuje brez opomnika, opažanja sproti beleži. Pogovor po hospitaciji opravi isti ali naslednji dan, med njim pregleda še tekočo pripravo. Namen pogovora je ugotoviti, ali cilji dejavnosti sovpadajo s ključnimi cilji, ki so zapisani v letnem delovnem načrtu vrtca. Ravnateljica načrtuje do največ dvajset hospitacij na leto (47 oddelkov) in zaradi nenapovedanih hospitacij opaža manjšo stisko vzgojiteljic.

V vrtcu izvajajo tudi medsebojne hospitacije, za katere se je ravnateljica odločila po izobraževanju v Šoli za ravnatelje. Uvajati so jih začeli postopno, najprej v eni enoti, zdaj jih izvajajo v celotnem vrtcu. Vsaka vzgojiteljica enkrat letno pripravi hospitacijo za eno sodelavko, ki si jo sama izbere. Organizacijo hospitacij je zaradi urejanja nadomeščanja prevzela vzgojiteljica koordinatorica. Vsako leto se dogovorijo za vsebino, ki jo bodo spremljali, in cilje. V šolskem letu 2016/17 so spremljali aktivnost otrok pri dejavnostih, ki so jih iz igralnic prenesli na prosto. Hospitaciji se priključi ravnateljica ali pomočnica ravnateljice. Opazovanje poteka brez opomnika. Pogovor po hospitaciji vodita vzgojiteljici, ravnateljica ali pomočnica pa komentirata pripravo. Z medsebojnimi hospitacijami so vzgojiteljice zelo zadovoljne.

### **Vrtec v Ljubljani s šestindvajsetimi oddelki**

*Podatke sem pridobila na osebni srečanju z ravnateljico vrtca.*

Ravnateljica izvaja napovedane hospitacije, ki jih napove dan ali dva pred izvedbo. V letnem delovnem načrtu so hospitacije omenjene, vendar brez namena, ciljev in terminskega načrta. Na oglasni deski je že nekaj let pritrjen opomnik oziroma so navedena področja, ki jih ravnateljica spremlja in ocenjuje. V šolskem letu hospitacij ne izvede pri vseh strokovnih delavcih; prednostno spremlja vzgojiteljice začetnice in tiste, ki predvidevajo, da imajo otroke s posebnimi potrebami (medtem ko opazuje otroke opazuje tudi



delo vzgojiteljice). Pogovor po hospitaciji največkrat opravi naslednji dan in ga ne zapiše. Pogovor s predlogi zapiše pri nadzoru – kadar gre za pritožbe staršev.

Za medsebojne hospitacije se vzgojiteljice niso odločile. Dobro prakso izmenjujejo tako, da nekateri oddelki povabijo k dejavnostim drug oddelk, predvsem na področju gibanja in na umetniškem področju.

### **Vrtec v Piranu z desetimi oddelki**

*Podatke sem pridobila po telefonu.*

Ravnateljica določi namen in cilje hospitacij na podlagi ugotovitev, do katerih je prišla ob spremljanju kakovosti dela v preteklem šolskem letu in v letnem delovnem načrtu opredeli terminski načrt, saj izvaja samo napovedane hospitacije. Pripravi osnutek opomnika, potem ko ga pregledajo v strokovnih aktivih in ji vzgojiteljice posredujejo pripombe, pa ga dopolni. Opomnik nato obesi na oglasno desko. Pred hospitacijo pregleda vso pedagoško dokumentacijo (dnevnik z imenikom otrok, spremljanje otrokovega razvoja, priprave z evalvacijami). Pogovor po hospitaciji opravi isti dan. Pogovor je širši, nanaša se tudi na vse dotodanje delo v šolskem letu, sodelovanje s starši ... in ga povezuje z letnim pogovorom. Pogovor zapiše (po pripravljene obrazcu), prav tako vsa pripočila. Hospitacije opravi v vseh oddelkih enkrat letno.

V vrtcu že nekaj let izvajajo medsebojne hospitacije. Vsaka vzgojiteljica izbere svojo kritično prijateljico in izvede hospitacijo. Čeprav vse vzgojiteljice načrtujejo izvedbo hospitacije s svojo sodelavko, realizacija skoraj nikoli ni stoo odstotna (bolniške, druge obveznosti). Na te hospitacije povabijo ravnateljico, ki se jih udeleži, če ji čas dopušča (ravnateljica nima pomočnice). Na koncu pogovora vzgojiteljici pripravita zapis, v katerem omenita dobro in slabše izvedene segmente. Pri tem se opirata na opomnik, ki ga uporablja ravnateljica.

Imajo pa izkušnje tudi z medvrtčevskimi hospitacijami, katerih namen je izmenjati dobro prakso. Pri tem sodelujejo še z enim vrtcem iz okolja in enim bolj oddaljenim. Na hospitacijo pridejo ravnateljica in nekaj vzgojiteljic iz vsakega vrtca, vsak vrtec pa pripravi po eno hospitacijo. Vsako leto se skupno dogovorijo za njeno vsebino in cilj. Tako so spremljali vpliv lokalnega okolja na izvedbeni kurikulum, v šolskem letu 2016/17 pa spodbudno učno okolje in aktivno učenje v oddelkih od 1. do 3. leta.

## **IZZIVI IN DILEME**

Problem, s katerim se v vrtcu spopadamo, je različnost profilov in formalnega položaja v tandemu oddelka – razlike med vzgojiteljico in pomočnico vzgojiteljice so v zahtevani stopnji izobrazbe, delovnih nalogah, obremenjenosti z neposrednim, posrednim delom in – zelo pomembno – pri plačilu za delo. Z vidika otroka je razlikovanje med učenjem, poučevanjem, igro, dinamiko odnosov z odraslimi ... nepomembno – ne zanima jih, kdo procese vodi. Zato sta razumevanje lastne vloge in pogled na otroka enako pomembna tako za vzgojiteljice kot za pomočnice, saj so te vsak dan tudi same z otroki in bistveno prispevajo k vzgojnemu učinku. V praksi smo primorani pomočnice vzgojiteljic manj vključevati v medsebojna spremljanja, razvojne pogovore in refleksije. Z natančno opredelitvijo posrednega dela (katerega obseg je pri pomočnicah vzgojiteljic manjši) nam v našem vrtcu sicer uspeva, da se enakovredno udeležujejo vseh pomembnih izobraževanj v kolektivu, možnosti za sestajanje strokovnih aktivov pomočnic pa so za polovico manjše. Prav tako nastane problem pri neposrednem spremljanju, ko ne opazujemo samo vzgojiteljice kot vodje oddelka, ampak vlogo obeh. Zato je treba tudi pogovor po hospitaciji opraviti z obema, kar pa v okviru poslovalnega časa večkrat ni mogoče. Zato v našem vrtcu pomočnica vzgojiteljice sodeluje na začetku pogovora in se nato vrne v oddelk, pogovor pa nadaljujem samo z vzgojiteljico. V zvezi s tem ostaja še kar nekaj vprašanj: Kako je z medsebojnimi hospitacijami? Jih je smiselno organizirati mešano po profilih ali morda ločeno ali za pomočnice sploh ne? Kako pripraviti opazovanje pomočnic vzgojiteljic druge vzgojiteljice, kako to vpliva na medsebojne odnose, kako razmejiti vloge obeh glede vzgojnih vplivov ...?

## SKLEPI IN PRIPOROČILA

Ravnateljevo spremljanje in usmerjanje dela strokovnih delavcev je ena od temeljnih oblik vodenja za učenje. K spremljanju in usmerjanju sodijo številni procesi in dejavnosti, neposredno opazovanje pouka – hospitacije pa omogočajo neposreden vpogled v kakovost učenja in poučevanja, možnost za poglobljene pogovore o učenju, usmeritve in podporo delu strokovnih delavcev.

Ravnatelj mora biti ves čas pozoren, da je v središču vseh prizadevanj na šoli vodenje za učenje in poučevanje ter razvijanje kulture učenja na vseh ravneh. Da so ravnatelji pri opazovanju pouka razvojno naravnani, da lahko motivirajo strokovne delavce za izboljšave in napredek v poučevanju, morajo dobro poznati proces učenja in poučevanja, še več – dobro morajo poznati teoretski koncept celostnega upravljanja kakovosti.

Vodenje z zgledom med drugim pomeni izstopajoč neposredni vpliv na strokovne delavce, zgled pa ravnatelj daje predvsem s svojimi vrednotami, nenehnim učenjem, kontinuiranim neposrednim spremljanjem strokovnih delavcev in s socialnimi veščinami. Temeljni vrednoti, ki omogočata vzajemno učenje in rast, sta spoštovanje dela strokovnih delavcev in pogled na otroka (učenca) kot kompetentno, sposobno bitje, ki za učenje potrebuje prave izzive.

Za učečo se skupnost, prizadevanje strokovnih delavcev za visoko kakovostno raven, ustvarjalnost, nenehno refleksijo, medsebojno podporo in pomoč je pomembno varno okolje, v katerem spodbujamo pedagoško radovednost, raziskovanje in napake sprejmemo kot izziv za učenje in izboljšave. Tu je vloga ravnatelja pri vodenju pogovorov po hospitacijah, postavljanju pravih vprašanj in spodbud, izogibanju sodbam nepogrešljiva.

»Vzgojiteljica opazi tisto, kar razume,« kot na predavanjih za vzgojiteljske zbornice večkrat poudarja Kroflič, in brez ravnateljeve vloge in angažiranosti se to razumevanje ne bo sistematično poglobljalo in širilo. Na predšolskem področju je za ravnateljev vpogled v to razumevanje zelo pomembna tudi pedagoška dokumentacija (priprave, fotozgodbe, etnografski zapisi, portfolio, evalvacije, refleksije ...), ki kaže razumevanje in pogled na otroka, njegove kompetence, vzgojne dejavnike (vsebine, vzgojni pristop) in zelo pomembno – vlogo odraslega. Tak širši vpogled je še posebno smiseln in potreben, ker je kurikulum za vrtce zelo odprt dokument, v njem so navedeni globalni cilji in načela, in vzgojitelji lahko zelo svobodno izbirajo tako med vsebinami in pristopi kot cilji.

Šola raste in pade z učiteljem – ali je ta učitelj tudi ravnatelj?



## LITERATURA

Dahlberg, G., P. Moss in A. Pence. 1999. *Beyond Quality in Early Childhood Education and Care: languages of evaluation*. London; New York: Routledge.

Erčulj, J. 2013. »Ravnateljevo spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11 (3): 47–69.

Kroflič, R. 2002. *Izbrani pedagoški spisi: vstop v kurikularne teorije*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Kroflič, R., D. Štirn Koren, P. Štirn Janota in A. Jug, ur. 2010. *Kulturno žlahtenje najmlajših: razvoj identitete otrok v prostoru in času preko raznovrstnih umetniških dejavnosti*. Ljubljana: Vrtec Vodmat.

Štirn Janota, P. 2015. »Induktivni pristop na poti od prosocialnega k etičnemu ravnanju: študija primera.« *Sodobna pedagogika* 66 (1): 64–86.

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, 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).

Zavašnik Arčnik, M., in J. Erčulj, ur. 2015. *Izbrana poglavja iz vodenja v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.



# HOSPITACIJE ZA IZBOLJŠEVANJE UČENJA

**Zlatka Vlasta Zgonc**

OŠ n. h. Maksa Pečarja Ljubljana

## UVOD

Prispevek je priprava za svetovanje na področju pedagoškega vodenja, in sicer v njej obravnavam spremljanje pouka. Spomočjo teorije na področju spremljanja pouka sem preverila primernost spremljanja pouka (priprava, upoštevanje načel za spremljanje pouka) ter primernost izvajanja in orodij za spremljanje pouka na treh šolah. Poglobljeno in primerjalno spoznavanje tega področja mi bo v pomoč pri svetovanju, orodja in opomnike za spremljanje pouka pa bom predstavila drugim kolegom, da jim bodo na voljo za uporabo.

## TEORIJA SPREMLJANJA POUKA

Ravnatelji se nenehno sprašujemo, ali smo z načinom vodenja šole na pravi poti. V želji, da bi bili učenci naših šol uspešni in posledično zaradi tega tudi učitelji, hlastamo za vplivi, smernicami, ki veljajo v določenem času. Kot vodje šol imamo na njihovo kakovost posreden vpliv, in to preko vodenja strokovnih delavcev. Justina Erčulj (2011, 20) poudarja pomembno ravnateljevo nalogo, in sicer da omogoči in spodbuja sodelovanje med strokovnimi delavci, da jih zna motivirati za stalno profesionalno rast in za iskanje nenehnih izboljšav pri pouku. Zavzetost in učenje učencev lahko dosežemo samo z motiviranimi strokovnimi delavci. Pomembna je tudi stalna skrb ravnateljev za profesionalni razvoj zaposlenih z organiziranimi izobraževanji – za vsakega posameznika in šolo kot celoto –, zato da bi šoli tako omogočili najmanj družbeno pričakovano delovanje.

Poleg oprijemljivih motivacijskih sredstev, kot so nagrade, izobraževanja, ravnatelj vpliva na strokovne delavce s svojim zglednim profesionalnim delovanjem in z nenehnim usmerjanjem, medtem ko spremlja njihovo delo (Erčulj 2011, 31). Spremljanje pouka v obliki hospitacij je dobra priložnost za širjenje ravnateljevega strokovnega vpliva. Ravnatelj lahko ob spremljanju pouka s strokovnim delavcem izmenja strokovno znanje, hkrati skupaj z njim ovrednoti, kaj je za šolo in za vse njene deležnike pomembno pri poučevanju, vplivu na razvoj učenja in v vzgojnem smislu (Tomić 2002).

Zanimive so ugotovitve mednarodne raziskave o poučevanju in učenju TALIS (2008), v katero je bila vključena tudi naša država. Z oceno povratnih informacij, vrednotenja dela učiteljev in njihovega vpliva na oblikovanje šolskega okolja, tega pa na delo učiteljev so preučevali vplive na delo strokovnih delavcev. Rezultati so pokazali, da naši učitelji menijo, da sistem povratnih informacij ne nagraduje učinkovitih učiteljev. 37 odstotkov anketiranih je prepričanih, da evalvacija njihovega dela poteka zaradi administrativnih zahtev šolskega sistema. Menijo še, da proces spremljanja pouka vpliva na načrtovanje njihovega strokovnega izpopolnjevanja. Avtorji (Sardoč idr. 2009) raziskave ugotavljajo, kako pomemben je vpliv povratne informacije na profesionalni razvoj strokovnih delavcev. Pozitivno vpliva na večjo kakovost poučevanja, posebno pri pouku otrok s posebnimi potrebami. Rezultati raziskave OECD (2008) so pokazali, da so strokovni delavci, ki se profesionalno nenehno razvijajo in profesionalno sodelujejo med seboj, pri delu uspešnejši in imajo boljše medsebojne odnose kot drugi. Uspešnejši so tudi pri sodelovanju z učenci. Medsebojne pohvale in spodbude med strokovnimi delavci vplivajo na krepitev njihovih pozitivnih občutkov, čutijo, da so uspešni in pomembni. Ravnatelj vpliv je bolj posreden in se kaže v dejavnostih strokovnih delavcev (Sardoč idr. 2009).

### Hospitacije za izboljšanje učenja

Zahteve sodobnega pouka (Tomić 2002, 23) dajejo prednost tistim učnim procesom, v katerih ni ogrožena učenčeva osebnost in v katerih je dejavnost učencev povečana. To ugodno vpliva na njihov intelektualni in osebni razvoj. Pri pouku naj učenec čim več odkriva in čim manj posnema, uči naj se biti ustvarjalen, sposoben zaznati probleme in naj jih poskuša samostojno reševati.

Sodoben pouk zato temelji na opazovanju, zbiranju, urejanju, preučevanju gradiva. Učenec povzema vsebine, jih analizira, primerja z drugimi. Na osnovi opazovanja, primerjanja, analize, izkušnje dela povzete, pridobiva nova spoznanja. Učenec v vzdušju takšnega učnega procesa lahko oblikuje svojo identiteto.

Učitelj je načrtovalec, mentor pouka, motivator, ki z nenehnimi spodbudami, pohvalami in tudi s pozitivno kritiko spremlja delo učencev, moderator, ki z učenci vzpostavlja dvosmerno komunikacijo. Bistveni so učenje učenja, vsebina, metode. Procesi učenja so prilagojeni učencem.

Sodoben pouk poteka v fleksibilnih skupinah, v njih se dejavnost učencev pri pouku povečuje. Upošteva učenčeve pobude in njegove načine reševanja problemov. Med učenci in učiteljem se vzpostavlja stalna, živahna medsebojna komunikacija.

Tak pouk učencem omogoča tudi vzgojne izkušnje, kakovostne socialne interakcije v skupini, socialne izkušnje o medsebojnih odnosih in o komunikaciji. Učitelj je lahko nenehni spodbujevalec učenčevega dela le ob primerni komunikaciji.

Uspešen učitelj je pri pouku pozitivno naravnani, ima navdušujoč pristop do poučevanja, učence motivira za delo. Zaradi uspešne komunikacije z drugimi strokovnimi delavci in ravnateljem sprejema informacije, s pomočjo katerih zna upoštevati potrebe učencev, jim prisluhniti, svetovati, jih opogumljati, pohvaliti in jih s primerno kritiko opozoriti tudi na napake. Na napake, ki jih pri učencu opazi, naj pri pouku opozori v obliki svetovanja, s pomočjo katerega bo učenec izboljšal svoje delo; to je izhodišče za nadaljnje učenčevo delo.

## Opredelitev hospitacij

Tomić (2002, 7) hospitacije pri pouku opredeli kot sredstvo, s pomočjo katerega ravnatelj preveri kakovost pouka, če z drugimi posrednimi načini tega ne more ugotoviti. Odgovornost za kakovosten pouk ravnatelju nalaga 49. člen Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI), v katerem je ravnatelj opredeljen kot pedagoški vodja učiteljskega zbora, zato prisostvuje pri vzgojno-izobraževalnem delu učiteljev, spremlja njihovo delo in jim svetuje.

Erčulj (2011) opozarja, da hospitacije niso le ravnateljeva dolžnost, ampak priložnost za spoznavanje močnih področij pri strokovnih delavcih, pri načrtovanju timov, skupin, nalog, nadaljnjega usposabljanja učiteljev, priložnost za stik s poučevanjem in izhodišče za izboljšanje učenja.

Učitelji morajo svoje znanje in veščine, ki jih potrebujejo pri delu, nenehno razvijati. Erčulj (2012) navaja opredelitev MacBeatha, ki govori o profesionalni odgovornosti učiteljev in njihovi moralni zavezi do koristi učencev, občutku dolžnosti za stalno profesionalno izpopolnjevanje, za izboljšanje lastnega dela in stroke, o odgovornosti, da prispevajo h koristim šole, sledijo spremembam v svetu in do njih vzpostavljajo razmišljajoč odnos ter spreminjajo svojo vlogo.

Erčulj (2012) hospitacije obravnava kot sredstvo za medsebojno svetovanje, kot iskanje rešitev, priložnost za razmišljanja, pogovor o pouku. Pri pogovorih po hospitacijah izražamo vtise in ne obtožujemo, ves čas skrbimo za medsebojno spoštovanje.

## Pogoji za uspešno spremljanje vzgojno-izobraževalnega procesa

Justina Erčulj (2015, 5) ugotavlja, da je spremljanje pouka izhodišče ravnateljevega dela, in priporoča, da hospitacije v šoli postanejo običajna praksa. Poleg ravnatelja naj hospitirajo tudi sodelavci, hospitacije naj bodo medsebojne.

Na hospitacije se je treba skrbno pripraviti. Vnaprej se je treba dogovoriti o obliki spremljanja, natančno pripraviti opomnike (t. i. obrazci) za spremljanje pouka, ki jih ravnatelj pripravi skupaj s strokovnimi delavci.

Posebej pozorno in jasno morajo biti postavljeni cilji hospitacije. Hospitacija mora biti povezana s programi strokovnega razvoja šole. Ob hospitiranju je treba dosledno spoštovati načelo zaupnosti; nujen je odkrit in pozitivno naravnani pogovor po hospitaciji. Kot navaja Tomić (2002, 23), se mora ravnatelj znati izogniti nekaterim značilnim napakam pri opazovanju: »halo efektu«, tj. nagnjenosti k temu, da eno negativno opažanje zamegli vsa preostala (pomembnejša, pozitivna), nekritičnosti, »drobnjakarstvu«, kritikantstvu, uporabi le svoje (včasih oddaljene) prakse kot merila za učinkovitost pouka, ki ga opazuje, itd.

Seveda ni dovolj, da se na spremljanje pouka pripravijo le ravnatelj in opazovalci, temeljito se mora pripraviti tudi »opazovanec«, se pravi strokovni delavec. Pri pripravi je pomembno:

- prepričanje in razumevanje, da je opazovanje pouka oziroma vzgojnega dela bistveno za nenehno izboljševanje lastnega vzgojno-izobraževalnega dela in pedagoškega vodenja;

- sposobnost biti kritičen in samokritičen do svojega načina poučevanja;
- sposobnost oziroma zmožnost pozornega poslušanja;
- prepričanje, da se je na hospitacijo treba temeljito pripraviti;
- dovezetnost (strpnost) tudi za drugačne prijeme, metode in oblike dela, kot jih uporabljamo sami.

Strokovni delavci hospitacije pogosto razumejo kot obliko nadzora. To prepričanje je treba spremeniti in hospitacije videti kot priložnost za izmenjavo izkušenj, kot način za ugotavljanje stanja, kot izhodišče za načrtovanje razvoja poučevanja.

Erčulj (2012) priporoča, da strokovni delavci v okviru strokovnih aktivov sodelujejo pri načrtovanju hospitacij, posebno pri opredeljevanju vnaprej določenih ciljev opazovanja pouka.

Motivacija, da so hospitacije usmerjene v izboljšanje kakovosti pouka, je bistvena za to, da jih učitelji sprejemajo kot pomemben element, ki lahko pripomore k napredku učencev in boljšemu delu strokovnih delavcev. Erčulj (2012) priporoča, da se na hospitacije pripravimo z oblikovanjem opomnika za spremljanje pouka. Pri tem naj strokovni delavci sodelujejo z ravnateljem, posebno šolska svetovalna služba. V opomniku naj bodo opredeljeni kazalniki na izbranem področju, določena naj bo ustrezna literatura. Opomnik naj bo razumljiv, jasen. Z njim je treba strokovne delavce seznaniti pred začetkom spremljanja pouka.

Pomembna je tudi ustrezna povratna informacija strokovnemu delavcu, pri katerem je ravnatelj opravil hospitacijo. Razvojna povratna informacija po hospitaciji naj bo pogovor med strokovnim delavcem in ravnateljem, katerega namen je prepoznati področja razvoja pouka, šole. Pomaga naj konstruktivno načrtovati izboljšave; spodbuja naj strokovnega delavca, da sam najde rešitve in prepozna omejitve pri načrtovanju izboljšav; biti mora pravočasna, upoštevati moramo, ali je strokovni delavec nanjo pripravljen; temelji naj na zadostnih dokazih in naj bo sestavljena iz jasnih sporočil – tudi kadar gre za slabo »predstavo«. Konča naj se z jasnim, sporazumno sprejetim načrtom za izboljšave (Erčulj in Širec 2006).

Pogovor o hospitaciji naj bo dvosmeren proces, med katerim nas poslušajo in znamo poslušati. Ob poslušanju parafraziramo povedano in tako preverjamo, ali smo vse pravilno razumeli. Namesto defenzivnega poslušanja poslušamo toliko časa, da sogovornik konča, šele nato mu odgovorimo. V pogovoru moramo biti do sogovornika iskreni in mu odkrito povemo, kar čutimo in zaznavamo.

Temelj vsakega pogovora je medsebojno zaupanje. Razvijamo ga tako, da sprejemamo misli in čustva sogovornika, ga podpiramo in z njim sodelujemo. Zaupanje je temelj vseh dobrih medsebojnih odnosov. Pomembno vlogo pri uspešnosti in zaupanju ima tudi naša miselna naravnost, ki vedno vpliva na naše okolje. Notranja naravnost strokovnega delavca (sodbe, prepričanja) do učenca vpliva na učenčevo napredovanje.

Miselna naravnost je tudi izraz lastne samopodobe. Ljudje s slabo samopodobo prej opazijo spodrseljaje pri drugih. Vodje z uravnoteženim občutkom za lastno vrednost sledijo trdnim notranjim vodilom k moralnemu ravnanju, ni jih mogoče prizadeti in ne prelomijo besede.

Ravnatelj mora na sodelavce delovati spodbudno, opaziti mora njihovo dobro delo in izražati zanimanje za slehernega med njimi.

V šolstvu pogosto menimo, da za svoje delo ne dobimo primernih priznanj, zato vsaj ravnatelji lahko tu storimo več. Tomić (2002) opozarja, da strokovni delavci ravnateljeve metode in sredstva prenašajo na starše in učence, zato je njegov topel odziv zelo pomemben. Strokovni delavec pred pogovorom z ravnateljem naredi refleksijo o opazovani uri pouka, kar je osnova za pogovor z ravnateljem (Erčulj in Širec 2006). Z refleksijo o opazovanem pouku strokovni delavci nenehno izboljšujejo svojo prakso na področju komuniciranja in pri kakovostni izmenjavi profesionalnih izkušenj.

V refleksiji si ravnateljji odgovorimo na naslednja vprašanja: Kaj je bilo dobro? Kaj je bilo slabo? Kaj bom naslednjič naredil drugače? Kaj sem izvedel od strokovnega delavca? Kaj sem izvedel o sebi? Erčulj in Širec (2006) svetujeta, da na ta vprašanja odgovorijo tudi učitelji, ki so izvedli pouk.

Hospitacije naj bodo izhodišče (Tomić 2002) za organizacijo izobraževanja strokovnih delavcev. Lahko so predmet za preučevanje primera na osnovi posnetkov hospitiranih ur; posnetke si ogledamo v manjših skupinah. Avtorica strokovnim delavcem predlaga tudi samoevalvacijo pouka s snemanjem lastnega poučevanja.

## Primeri spremljanja vzgojno-izobraževalnega procesa na sosednjih šolah

Dva ravnatelja sosednjih šol sem v obliki intervjuja povprašala, kako spremljata pouk.

Na manjši šoli ravnateljica v šolskem letu hospitira po eno uro pri vsakem strokovnem delavcu in opravi okoli petintrideset ur hospitacij. Te so napovedane v letnem delovnem načrtu, terminsko jih enakomerno razporejajo skozi vse šolsko leto. Pri opazovanju pouka si pomaga z opazovalnim listom, ki ga je sama pripravila. Opazuje, kako je ura strukturirana, kakšne metode učitelj uporablja pri pouku, kako dosega načrtovane cilje, ugotavlja pa tudi, kakšna je splošna klima v oddelku, kakšni so npr. odnosi, sodelovanje ipd.

Na drugi šoli so hospitacije ustaljena praksa in del letnega delovnega načrta šole. Ravnateljica in pomočnica ravnateljice hospitirata pri okoli tridesetih urah pouka letno, torej pri približno polovici strokovnih delavcev. Tudi tu je opazovanje pouka napovedano, ocenjevalni list za hospitacijo sta pripravili skupaj.

Ravnateljica po opazovani uri opravi pogovor o izvedbi ure in letni pogovor z učiteljem.

Namen hospitacij v obravnavanem šolskem letu je bil preverjati in izboljšati proces ocenjevanja znanja. Učitelji so ob pripravi na uro oddali kriterije za ocenjevanje znanja pri svojem predmetu in navodila učencem o učenju predmeta na osnovi nevrolingvističnega pristopa; gre za učenje z vsemi čutili iz projekta šole *Učenje učenja*.

## IZKUŠNJE IZ LASTNE PRAKSE

Pri organizaciji hospitacij na naši šoli že vrsto let upoštevam teoretična priporočila, ki sem jih navedla v prejšnjem poglavju.

Hospitacije so pri nas reden del šolskega dela in so terminsko in vsebinsko vedno opredeljene v letnem delovnem načrtu. Včasih zaostajajo za načrtovanimi termini zaradi opravičenih preložitvev.

Temo opazovanja pri pouku določimo na strokovnem kolegiju. Člani kolegija smo svetovalni delavci šole, pomočnici ravnateljice in jaz. Predloge za teme poiščemo pri strokovnih delavcih, črpamo tudi iz rezultatov anket, ki jih pripravimo zanje. Te so anonimne ali javne, izvedemo jih na sestankih pedagoškega zbora.

S svetovalnimi delavci pripravim opomnik za opazovanje pouka. Nato ga na sestankih še enkrat skupaj skrbno pregledamo in popravimo, šele nato ga posredujemo vsem strokovnim delavcem.

Pred zadnjimi hospitacijami je šolska pedagoginja pripravila načrt za vodenje pogovora po hospitaciji, ki mi je bil v veliko pomoč.

## Hospitacije na OŠ n. h. Maksa Pečarja v šolskem letu 2016/17

Na pedagoški konferenci 29. avgusta 2016 smo obravnavali poročilo o spremljanju pouka v preteklem šolskem letu 2015/16. Nato smo zbrali predloge strokovnih delavcev v zvezi s tem, kakšne hospitacije bi bile koristne za izboljšanje našega dela v naslednjem šolskem letu. Strokovni delavci so se organizirali v osem skupin in so odgovorili na vprašanje: »Kako bi organizirali hospitacije, da bi bile najbolj koristne za kakovost pouka in za podporo učiteljevemu delu?«

Napisali so naslednje predloge:

1. opazovali naj bi odnos z učenci;
2. medsebojne hospitacije (3-krat);
3. opazovali naj bi ure kot celote (4-krat), ker se v primeru, da je določen cilj opazovanja, učitelj pri uri preveč usmeri samo na opazovani element ure;
4. predlagali so, da bi učitelj povabil ravnatelja na hospitacijo (3-krat);
5. spremljali naj bi medsebojno sodelovanje učencev;
6. spremljali naj bi vedenje, komunikacijo učitelja, uro bi bilo dobro posneti;
7. po potrebi naj pri hospitaciji sodeluje svetovalna služba;
8. opazovali naj bi vključevanje učencev v pouk;
9. hospitacije naj bodo nenapovedane;
10. dobro je, da je opredeljen cilj, hospitacije so stresne;
11. ni nujno, da so hospitacije pri vsakem učitelju vsako leto.

Glede na te predloge sem napovedala hospitacije, ki naj bi potekale na osnovi povabila učiteljev, organizirali pa bi jih tako, da bi bili prisotni vsi člani strokovnega aktiva, pa tudi ravnateljica in pomočnica ravnateljice.

Hospitacije so bile napovedane v letnem delovnem načrtu za šolsko leto 2016/17, termini za izvedbo pa od oktobra 2016 dalje.

Opazovanje naj bi bilo usmerjeno v celotno uro, s poudarkom na opazovanju odnosov med udeleženci.

## Uvajanje medsebojnih hospitacij v šolskem letu 2016/17

Učitelji so v anketi izrazili željo po medsebojnih hospitacijah. Velikokrat smo jih poskušali uvesti, vendar ni šlo. Za šolsko leto 2016/17 pa smo jih načrtovali tudi v letnem delovnem načrtu.

Hospitacijsko uro naj bi učitelji prostovoljno pripravili oktobra. V začetku oktobra 2016 sem na oglasni deski razpisala začetek hospitacij s povabilom, da se učitelji, ki bi radi predstavili svojo uro, vpišejo na seznam in z vpisom povabijo še učitelje strokovnega aktiva, da bi jim nato s prilagoditvijo urnika lahko omogočili prisostvovanje pri uri. Rok prijave je bil 20. oktober 2016.

Na seznam se ni vpisal nihče.

Nato sem sklicala ožji kolegij, pomočnici in svetovalne delavce. Opredelili smo nov cilj opazovanja; odločili smo se, da bomo opazovali izkustveno učenje. Cilj opazovanja smo spremenili, ker smo menili, da bo priprava takšnega pouka za učitelje lažja, manj stresna. Kot orodje za opazovanje pouka smo pripravili hospitacijski list.

Odločila sem se, da bodo v tem šolskem letu opazovane ure pouka pripravili vodje strokovnih aktivov, v naslednjem pa naslednji član strokovnega aktiva, ki bo na vrsti po abecednem zaporedju priimkov. Tako bodo v naslednjih letih vsi učitelji strokovnega aktiva pripravili hospitacijsko uro. Na hospitaciji naj bi bili zaradi boljše izmenjave profesionalnih izkušenj prisotni vsi člani strokovnega aktiva.



Po obvestilu o tem na pedagoški konferenci nihče od vodij aktivov ni izrazil navdušenja nad takšno organizacijo hospitacij. Nekateri od njih so me prosili, naj pri njihovem pouku hospitiram samo jaz. Povedali so, da nočejo prisotnosti vseh članov strokovnega aktiva, ker ne zaupajo v dobronamernost nekaterih kolegov. Sprejemljiva se jim je zdela navzočnost le nekaterih. Nekatero učiteljico prve triade so povedale, da se bojijo obrekovanja in kritiziranja njihovega dela »po vogalih«.

Odločila sem se, da medsebojne hospitacije vseeno začnemo izvajati. Marca sem vodje aktivov prosila, da pripravijo uro in nanjo povabijo najmanj enega učitelja iz strokovnega aktiva. Pri pouku in na pogovoru po hospitaciji bodo navzoče tudi ena ali dve vodji, ravnateljica in pomočnici ravnateljice.

Učiteljem sem pred začetkom hospitacij po elektronski pošti poslala pripravljeni opazovalni list.

Ugotovitve, do katerih smo prišli na pogovorih po njih, so bile navdušujoče, spremljala pa so jih tudi opažanja, da so te ure manj sproščene, da učitelji pogosto celo pripravijo preveč različnega gradiva. Ugotavljali smo, da bi se lahko povezali učitelji različnih strok in izvedli medpredmetni pouk, porodile so se nam nove ideje: npr. seštevanje in odštevanje z učenjem bontona v trgovini, zapis dialoga ipd. Potrdili smo, da morajo imeti učenci jasna navodila, ki naj jih učitelj pisno pripravi za vsako skupino.

Učitelji so pri pouku omogočili nastopanje posameznikov in skupin. Na sestankih po hospitacijah smo skupaj z njimi ugotavljali, da so mlajši učenci zelo srečni in ponosni, kadar nastopajo. Nastop učencev celotnega 2. c razreda je na primer potekal zelo sproščeno, trajal je štirideset minut. Učenci so bili ves čas navdušeni, motivirani, sodelovalno so odigrali predstavo, plesali, peli, recitali v dveh jezikih, pripravili so si kostume ipd. Na hospitacijski uri so bili prisotni tudi gostje s Pedagoške fakultete in predstavniki švedskega šolstva.

Učitelji, ki so pripravili hospitacijsko uro, so bili s potekom zelo zadovoljni. Zadovoljstvo so izrazili tudi nad tem, da so prebrodili strah pred medsebojnimi hospitacijami in pred navzočnostjo kolegov pri njihovi uri.

Ker so se na hospitacijske ure vsi zelo temeljito pripravili, smo njihovo delo na evalvacijskem sestanku iskreno pohvalili. Učitelji so si izmenjali izkušnje; prisotni so povedali, kaj jim je bilo pri uri všeč in kako bi sami kaj naredili drugače. Imela sem občutek, da medsebojno priznanje, da je njihovo delo dobro, kakovostno, našim učiteljem veliko pomeni, posebno pohvala drugega strokovnega sodelavca.

## ZAKLJUČEK

Živimo v času izjemnega napredka, ki mu posamezniki lahko le delno in površno sledimo. Ob razvoju tehnologije (tako imenovana četrta industrijska revolucija) se sprašujem, kako naj danes učimo učence, da bodo pripravljene za jutri, zaposljivi v prihodnosti, katera znanja bodo za to potrebovali. Proizvodnja se vse bolj avtomatizira, po napovedi revije *Economist* bo 47 odstotkov delovnih mest avtomatiziranih, v klasični industriji se bo zaradi avtomatizacije število delovnih mest zmanjšalo za 50 odstotkov, zaradi digitalizacije bodo v naslednjih letih ukinili 70 odstotkov delovnih mest v bančništvu.

Uspešne bodo tiste skupnosti, družbe, ki bodo blaginjo ustvarjale s spodbujanjem in povezovanjem inovativnih ljudi oziroma z ustvarjanjem inovativnih okolij.

Gibljive, inovativne oziroma ustvarjalne posameznike bomo vzgojili, če bomo dopuščali in spodbujali ustvarjalnost, s kreativnim povezovanjem učnih vsebin, s primerno komunikacijo in s spodbujanjem čustvene zavzetosti pri učenju. Zato mislim, da bi moral ravnatelj spodbujati uspešno delo strokovnih delavcev, predvsem na področju komunikacije med njimi in učenci, med učenci samimi (uspešno medsebojno sodelovanje), profesionalne in sodelovalne odnose med njimi. Hospitacije so priložnost za strokovno sodelovanje, pogovor, iskanje izboljšav in inovacij pri pouku, pri izobraževanju in vzgoji učencev.

Zato spremljanje pouka ne sme biti ravnateljeva odločitev ali predvsem sredstvo nadzora učiteljevega dela.

V odločitev o hospitacijah naj bo vključenih čim več učiteljev in drugih strokovnih delavcev. Če je spremljanje pouka namenjeno iskanju napredka in izboljšav, se je treba o temah, načinih, terminih in evalvaciji spremljanja s strokovnimi delavci vnaprej dogovoriti na skupnih pedagoških konferencah.

Hospitacije morajo postati kontinuiran proces, kar lahko ravnatelj zagotovi s povzemanjem potreb strokovnih delavcev, učencev in procesa dela na šoli in s predlogi v zvezi s temami in načini hospitacij.

Hospitacije naj potekajo vsako šolsko leto. Priporočam enakomerno porazdelitev hospitacijskih ur med strokovnimi delavci. Hospitacije naj bodo nenapovedane le v izjemnih primerih, npr. pri pritožbah učencev, staršev, sodelavcev v zvezi z neprimernim delom učitelja.

Hospitacije so lahko tudi priložnost, da pri pouku pokažemo inovativnost. Učitelj je zgled učencu in navduševalec za svoje strokovno področje.

Z inovativnim poukom razvijamo talente na vseh področjih, ne le na področju matematike, fizike, kemije, ampak predvsem na umetniških področjih, kot sta likovna umetnost in glasba, pri kreativnem pisanju in seveda športu.

Tudi če strokovni delavci hospitacij pri pouku ne sprejemajo z navdušenjem, priznavajo, da medsebojne hospitacije odpirajo nove poglede na njihovo delo, drug drugemu tako prinašajo nove rešitve, prikažejo drugačne načine poučevanja. Prav tako ob ustrezno vodeni komunikaciji ugotavljajo, kako kakovostno je njihovo delo, razmišljajo o njem in dobijo potrditev, da delajo prav.

Pouk bo treba tudi vnaprej organizirati v tej smeri. Usmeritev h kakovosti in medsebojne hospitacije, ki smo jih uvedli na naši šoli, so začetni korak na tej poti.

## LITERATURA

Erčulj, J. 2011. »Profesionalni razvoj kot profesionalna odgovornost.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 9 (2): 15–36.

Erčulj, J. 2012. »Sodelovanje med učitelji in ravnatelji: spremljanje učiteljevega dela.« Šola za ravnatelje, Ljubljana.

Erčulj, J., in A. Širec, ur. 2006. *Spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela: priročnik za ravnatelje*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

Sardoč, M., L. Klepac, M. Rožman, T. Vršnik Perše in B. N. Brečko. 2009. *Mednarodna raziskava poučevanja in učenja TALIS: nacionalno poročilo*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.

Tomić, A. 2002. *Spremljanje pouka*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, 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).

Zavašnik Arčnik, M., in J. Erčulj, ur. 2015. *Izbrana poglavja iz vodenja v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.



# PRAKSA HOSPITACIJ NA OSNOVNI ŠOLI

**Aleš Žitnik**

Osnovna šola Franceta Prešerna Kranj

## PREGLED TEORIJE

Učiteljevo delo v razredu se ne razvija, če je učitelj sam, če ne sledi stroki in ne obiskuje izobraževanj. Vloga ravnatelja pri spremljanju in usmerjanju dela strokovnih delavcev je zaradi tega pomembna. Vzor, ki ga v kolektivu ustvari ravnatelj s svojim odnosom do izobraževanja, sledenja stroki in uvajanja sprememb v vsakdanje življenje in delo šole, je med pomembnejšimi elementi, ki vplivajo na uspešen razvoj njihovega dela. S tem si ravnatelj ustvari potrebno avtoriteto in pri strokovnih delavcih vzbudi pozitiven odnos do izboljševanja dela v razredu. Pomemben je njegov stik z učitelji v šoli, predvsem vsakodneven in neformalen, ki pogloblja odnose med njimi. Informacije o delu je tako lažje izmenjevati in so bolj iskrene. Pri takem načinu komuniciranja strokovni delavci bolje sprejmejo ravnateljeva opažanja in komunikacija o poučevanju, izobraževanju in delu na drugih področjih lažje steče.

Vsebinsko pomen spremljanja dela strokovnih delavcev opisujejo različni avtorji (Erčulj in Širec 2004; Koren 2007). Vsi se strinjajo, da sta spremljanje pouka in ravnateljeva prisotnost v razredu pomembna z več vidikov:

- zaradi ugotavljanja dejanskega stanja v razredu, kar ravnatelju omogoča, da svetuje strokovnemu delavcu, ga usmerja in tako sooblikuje njegovo samopodobo;
- omogočata nadzor nad delom strokovnih delavcev;
- na osnovi ugotovitev spremljanja lahko ravnatelj presoja o kakovosti poučevanja.

Avtorji opozarjajo na odgovornost strokovnih delavcev in ravnatelja za rezultate in na to, da so rezultati opazovanja pouka pomembni pri vodenju učiteljskega zbora, načrtovanju dejavnosti in izobraževanju.

Še podrobneje postopke na šoli opredeli Lorenčič (Lorenčič 2006). Popelje nas skozi vse faze, ki naj bi se jih lotil ravnatelj, ko načrtuje spremljanje pouka. Spremljanja naj se loti analitično vse od sprejetja odločitve do analize, ki jo opravi po spremljanju. Ravnatelj ni samo organizacijski in pedagoški vodja šole, pojavi se tudi v vlogi raziskovalca.

Samo opazovanje pouka do potankosti razčleni Tomičeva (2002). Precej je člankov, ki opisujejo posamezne faze spremljanja učiteljevega dela, ne samo pouka v razredu, ampak tudi drugih oblik, ki pouk podpirajo in se ne nazadnje izrazijo v uspešnosti njegovega dela prav tam. Tako strokovni delavci kot ravnatelj imajo danes na voljo veliko literature, ob kateri si lahko strokovni delavec v razredu in ravnatelj v začetku svoje kariere pomagajo prebroditi najtežje obdobje. Stik s prakso, opazovanje strokovnega delavca iz klopi, pa je poseben izziv, na katerega se velja dobro pripraviti, saj sta od tega močno odvisna ugled in avtoriteta ravnatelja v zbornici.

V tuji literaturi, predvsem angleški, sem zasledil veliko člankov, ki prav tako pripisujejo izreden pomen vlogi ravnatelja pri opazovanju in spremljanju dela strokovnih delavcev. Poudarek je predvsem na odgovornosti za kakovosten razvoj šole in šele potem strokovnega delavca. Odgovornost vsakega strokovnega delavca je, da sam skrbi za svoj profesionalni razvoj, menim pa, da je pri nas večji poudarek na strokovnem delavcu, šele nato sledi šola ali pa je poudarek na obeh enak.

Veliko je konkretnih primerov in opisov ur, kar je koristno predvsem za strokovne delavce. Ti opisujejo svoje izkušnje, česar v naši literaturi nisem zasledil. Menim pa, da je pogled strokovnega delavca izza katedra ravno tako zanimiv kot izkušnja ravnatelja iz klopi, medtem ko spremlja pouk.

»Med drugim je ravnateljevo delo, da spodbuja širši pogled na izkušnjo učenja in uporabo tega pogleda za razmislek o svojem poučevanju.« (Koren 2007)

Strokovni delavci, ki so sodelovali v raziskavi (Erčulj in Širec 2004, 23), spremljanju in usmerjanju svojega dela pripisujejo velik pomen, a se zanj ne čutijo odgovorne. Avtorja menita, da je ključ za spremembo te miselnosti v skrbnem načrtovanju spremljanja, usmerjanja in vključevanja strokovnih delavcev v procese, da bodo prevzeli svoj del odgovornosti za svoj profesionalni razvoj.

Eno od izhodišč je zakonodajno; Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI) določa pristojnosti ravnatelja v 49. členu. Ravnatelj je v vlogi opazovalca, spremljevalca in svetovalca strokovnih delavcev. Njegova naloga je, da jim svetuje in jih spodbuja pri izobraževanju in strokovnem izpopolnjevanju. Odgovoren je za nenehno izboljševanje pouka oziroma vzgojnega dela. Tako je z zakonodajnega vidika spremljanje pouka ravnateljeva odgovornost, saj ga zakon k temu zavezuje. Obseg spremljanja pouka je zakonodaja uokvirila šele leta 2006, ko je število opravljenih hospitacij postalo eden od kriterijev za ravnateljevo uspešnost.

Drugo izhodišče je kakovost. A tudi tu Erčulj in Širec (2004) ugotavljata, da za ocenjevanje kakovosti pouka ni ustreznih metodologij, ni izdelanih kriterijev in zunanjih presojevalcev na ravni države. Vsak ravnatelj si sam ali s pomočjo organizirane skupine v šoli ustvari merila, po katerih presoja uspešnost dela strokovnih delavcev in ob tem skrbi za izboljšave. Tako tudi skrbi za kakovost in razvoj šole. Veliko lažje kot ocenjevati pouk je pripraviti kriterije za druge dejavnosti, ki jih opravljajo strokovni in drugi delavci na šoli. Merilo za to, ali je pouk uspešen, je uspeh učencev (kar kažejo recimo rezultati na NPZ ali na maturi, število doseženih priznanj ali rezultati na tekmovanjih, število nastopov in še kaj).

Tretje izhodišče je ravnateljeva profesionalna odgovornost, ki se kaže tudi v procesu strokovnega razvoja strokovnih delavcev. Poznavanje njihovega dela je osnova za poznavanje kakovosti dela posameznika in za opredelitev prednostnih nalog šole in posameznikov v njej. Kadar pa ni ustreznih kriterijev za spremljanje pouka, se ravnatelj lahko zanaša na svoje občutke ali na kriterije, ki si jih je med prakso določil sam ali pa so nastali v okviru skupin za kakovost, ki delujejo na marsikateri šoli (Erčulj in Širec 2004).

Vsekakor je literature dovolj, da se motiviran novinec med ravnatelji opolnomoči in samozavestno vstopi v razred in pred strokovne delavce.

## ZAPIS O MOJI PRAKSI NA PODROČJU SPREMLJANJA POUKA

Kolektiv, v katerem sem leta 1993 postal ravnatelj, je bil precej starejši in eden večjih izzivov je bilo, kako začeti s spremljanjem pouka. Teoretičnih zapisov je bilo v primerjavi z današnjimi malo in za vsako informacijo se je bilo treba odpraviti v knjižnice. Svetovnega spleta, ki bi mi zbral članke, takrat ni bilo, mi je pa veliko pomagala vodja področne enote zavoda za šolstvo, ki me je na začetku moje kariere prijavila v program Vodenje v izobraževanju, kot se je takrat imenovala predhodnica Šole za ravnatelje. Prijava vanj je bil v tistem času edina možnost, da se srečam s tedanjo prakso. Ker ravnatelji praktiki še niso bili usposobljeni, so predavali teoretiki s posameznih področij, ki so takrat sodila med ravnateljeva delovna področja in se niso bistveno razlikovala od teh, ki jih pokrivamo danes, le da je njihov obseg večji.

Tudi s teorijo spremljanja pouka sem se prvič srečal takrat. S praktičnimi, predvsem pa teoretičnimi postopki spremljanja nas je temeljito seznanila Ana Tomič, ki je vodila modul *spremljanje učiteljevega dela*. Poudarek je bil na samem spremljanju pri pouku, manj pa na vseh drugih postopkih pred obiskom v razredu in po njem. Spomnim se, da smo zelo podrobno analizirali svoje izkušnje, morebitne pomisleke in strahove in da smo dobili na izbiro veliko možnosti, kako izvesti hospitacijo. Že takrat sem od možnih obrazcev in postopkov opazovanja pouka, ki nam jih je predavateljica predstavila, izbral takega, ki mi je bil bolj pisan na kožo in sem ga uporabljal pri vajah, malo natančneje pa ga bom opisal kasneje. Še danes uporabljam obrazec, ki sem si ga z leti prilagajal, in menim, da mi pri opazovanju učencev in strokovnih delavcev med uro ali kako drugo dejavnostjo dobro služi. Nekaj informacij in praktičnih znanj sem pridobil še o vodenju pogovorov na splošno, kar mi je prišlo prav pri analizi po opravljenem spremljanju pouka.

Tako nas je Tomičeva dobro opremila s teorijo opazovanja, obrazci in postopki, ki so bili, kot sem omenil, za moj način dela najbolj uporabni. Po drugi strani pa se je hitro pokazalo, da so taki, kot jih je predstavila, veliko breme. Vsebina snemanja pouka je zahtevala veliko koncentracijo in memoriranje velikega števila simbolov, ki so predstavljali točno določene dejavnosti učenca ali učitelja v razredu. Ker sem se ukvarjal z doslednim zapisovanjem dogodkov in izgubljal stik z opazovano uro, sem obrazce in simbole poenostavil, saj sem le tako lahko uspešno spremljal pouk in obenem zapisoval svoja opažanja.

Potem sem lahko bolj samozavestno in suvereno načrtoval in izvajal spremljanje, ki sem se mu pred tem raje izogibal, in to kljub temu, da me je zanimalo, kaj se dogaja v razredih, in sem to čutil kot profesionalno obveznost.

Danes, po petindvajsetih letih, lahko seveda opazujem in zabeležim bistveno več kot takrat. Dogodke tudi lažje predvidim in sem nanje pripravljen. Vseeno sem ostal pri bolj enostavnem obrazcu, ki ga le občasno malce prilagodim in ga od osnove, ki sem jo dobil v vzorcih Tomičeve, nisem bistveno spreminjal.

Poizkušal sem tudi s seznamom kriterijev in prostim opisom ure, a se mi je struktura ure izgubila in s podatki si nisem mogel toliko pomagati kot z omenjenim obrazcem.

Pred dvema letoma sem poizkusil spremljati pouk s pomočjo prilagojenega obrazca na iPadu. Obrazce sem z lahkoto priredil, a sem imel z njimi preveč nepotrebne dela, tako da sem to naslednje leto opustil, kar pa ne pomeni, da se ne bi dalo narediti primernega orodja, s katerim bi še učinkoviteje spremljali dejavnosti v razredu.

Obiskov v razredu dolga leta nisem napovedoval, vsaj neposredno ne. Strokovni delavci so se v mojem letnem načrtu seznanili s tem, koga bom posamezen mesec obiskal, kdaj natančno bo to, pa nisem napovedal. Kljub temu da teorija v večini primerov pripravo na hospitacijo obravnava posebej, sem sam prihajal v razred nenapovedan in sem se med analizo v pogovorih po hospitacijah posvetil področjem, ki bi jih morda moral spoznati pred njimi. Menim pa, da zaradi tega nisem bil prikrajšan za bistvene ugotovitve. Vsako leto sem obiskal dobro tretjino strokovnih delavcev. Pri mlajših ali pri tistih, ki so bili zaradi različnih razlogov bolj izpostavljeni, sem bil pogosteje. Poleg tega sem seveda spremljal pripravnike, ki so bili pogosto na naši šoli. V enem letu smo imeli kar štiri, zato je bilo z mladimi strokovnimi delavci precej dela.

Pri hospitacijah sem uporabil obrazec, ki sem ga že opisal in ga poznajo tudi strokovni delavci. Tis tega, kar sem zapisal vanj, jim nisem pokazal, ker je šlo za skico, razumljivo samo meni, in si je drugi ne bi znali razložiti. Posebno neprijetno bi mi bilo, če bi si zapise razlagali napačno.

Pogovor je načeloma potekal po tem, ko so učenci zapustili razred, v istem prostoru. Zato sem obisk pri strokovnem delavcu temu ustrezno načrtoval. Le redko, kadar te možnosti ni bilo, sva se usedla v kabinetu, še redkeje v moji pisarni. Učilnica je prostor, ki je strokovnemu delavcu domač in mu zagotavlja varnost. Pogovora v ravnateljevi pisarni se »drži« posebno sporočilo, zato sem se zanj odločil le izjemoma, ko sem opravil kakšno izredno hospitacijo.

Počasi sem začutil, da večina strokovnih delavcev hospitiranje doživlja pozitivno, saj vedo, da se zanimam za njihovo delo in v hospitacijah ne vidijo le nadzora. V pogovoru sem vedno našel kaj, kar sem izpostavil in pohvalil, in po njem so zato imeli dober občutek (pomembno je bilo, da jim poleg subtilnih sporočil o tem, kaj sem opazil in kaj je treba izboljšati, namenim pohvalo).

Pri opazovanju pouka sem se veliko naučil, in to me je napeljalo k misli, da bi koristilo tudi mojim kolegom. Menim namreč, da to ni samo ravnateljeva domena, ampak se strokovni delavci lahko ob tem prav tako veliko naučijo. V literaturi je zadnje čase o tej temi kar veliko napisanega, uporabnih napotkov, kako to vpeljati v zbornico, pa nisem našel. Naj omenim prvi poizkus, ko sem na hospitacijo nekaj let po začetku ravnateljevanja povabil nekaj starejših učiteljic na razredni stopnji. V skupni analizi po

zelo povprečni uri, ko bi lahko precej govorili o primernosti oblik dela, zaposlitvah učencev, rabi sredstev, je vsak od strokovnih delavcev izvedeni uri kljub mojim spodbudam namenil nekritičen slavospjev brez argumentov. Takrat sem se zavedel, kako pomembni so predpriprava na opazovanje in navodila, ki jih je treba poznati, preden se strokovni delavec usede v klopi in se loti opazovanja kolega. Spoznal sem, kako pomembna je iskrena komunikacija in kako daleč smo pravzaprav od tega, da bi velik delež kolegov v zbornici prepoznal pomen medsebojnih hospitacij. Trdno pa sem bil prepričan, da je takrat marsikdo vseeno razmišljal, kako bi sam učno uro izpeljal drugače, le klima, da bi se o tem pogovorili, še ni bila primerna.

Naša šola je pobratena z istoimensko šolo v Beogradu in prijateljstvo gojimo že dolga leta; pred časom se je ponudila priložnost, da smo jo obiskali. V okviru obiska so naši strokovni delavci prisostvovali uram beograjskih kolegov. Pred opazovanjem so dobili konkretna navodila in usmeritve, kaj naj opazujejo, in pozneje so v analizi to dobro povzeli. Ocena opazovanja je bila v tem primeru bolj naklonjena, zato sem nadaljeval z razmišljanjem, kako to vpeljati v prakso šole. Nekaj let sem poizkušal opazovanje umestiti med prednostne naloge aktivov ali posameznikov, a kot potreba po strokovnem napredku posameznikov nikoli ni zaživelo. Pred štirimi leti pa sem nekaj posameznikov povabil na obisk šole Montessori v Šentvidu. Menim, da je takrat prišlo do določenega premika. Drugi razlog pa vidim v večnem prelaganju odgovornosti za neuspeh ali slabe rezultate med strokovnimi delavci razredne in predmetne stopnje. Naslednje leto smo se dogovorili, da se bo vsak strokovni delavec znašel v vlogi hospitiranega in opazovalca. Razredna stopnja bo opazovala predmetno in obratno. Tako sta pomočnici za en teden v pomladanskem času načrtovali medsebojne hospitacije vseh strokovnih delavcev. Ker imamo tudi vrtec, smo ga prav tako vključili, tako da so tam hospitirale učiteljice prvih razredov. Strokovni delavci so dobili navodila in usmeritve in so med seboj opravili tudi pogovor (drug z drugim, opazovalec s hospitiranim), čeprav pri tem nisem vztrajal, še posebno ker teorija opozarja na neusposobljenost podajanja povratnih informacij opazovalcev opazovancem. Po medsebojnih hospitacijah sem izvedel anketo, in izkazalo se je, da je tak način spremljanja za večino sprejemljiv. Vsak je dobil povratno informacijo o svojem delu, ni bil izpostavljen, sam kot ravnatelj nisem posegal v intimo posameznikov pred kolektivom. To nas je opogumilo in v lanskem šolskem letu smo spomladi znova organizirali medsebojne hospitacije. Tudi tokrat »eden na enega«, tako da so strokovni delavci opazovali primernost učnih oblik glede na vsebino ure. V anketi so morali izbrati ustrezen odgovor, lahko so ga tudi komentirali. Svoja stališča je varno in anonimno pojasnila več kot polovica tistih, ki so sodelovali pri medsebojnih hospitacijah, to je 40 strokovnih delavcev od 63, ki so bili vključeni vanje. Pokazalo se je, da je pouk večinoma potekal frontalno in da bi večina strokovnih delavcev uro izvedla na tak način.

Ugotavljam, da je splošna ocena smiselnosti medsebojnih hospitacij pozitivna in da moramo z njimi nadaljevati. Analizo sem predstavil na eni od delovnih konferenc in ugotovitve bom uporabil pri načrtovanju.

Moj namen je bil predvsem ta, da strokovne delavce navdušim za bolj aktivne oblike dela, pri katerih bodo učenci individualno bolj angažirani, da bi pouk pogosteje potekal v manjših skupinah, da bi bilo več raziskovanja in drugih oblik dela, ki prinašajo boljše rezultate. Predvsem pa mislim, da večina strokovnih delavcev odslej kritično vrednoti svoje delo in delo kolegov. Le tako bodo lahko primerjali in izboljševali svoje delo v razredu in se učili. To je razvidno tudi iz dostopne literature, ki omenja močno povezavo med tem, da strokovni delavci medsebojne hospitacije zaznavajo kot pomemben dejavnik pri izboljševanju poučevanja, in odnosom do medsebojnih hospitacij.

V slovenskem prostoru nisem zasledil drugačnih pristopov k spremljanju pouka, kakršne v nekaterih primerih uporabljajo v tujini. Sam bom letos preizkusil učni sprehod, kratek, nekajminutni obisk v razredu, ki ga doslej še nisem uvedel, poslej pa bo del spremljanja dela strokovnih delavcev in stanja v razredu; vanj bom vključil vse tri pomočnice. Menim, da bom zaradi tega bolj učinkovit, zbral bom več informacij o dogajanju v razredu. Prepričan sem, da danes, ko je v razredu za razliko od preteklosti toliko motečih elementov, s tem načinom opazovanja ne bom zmotil pouka. Povratna informacija bo splošna, frontalna na delovni konferenci, razen kakšne izjeme, ko se bom pogovoril osebno. Zagotovo je za to potrebno več potrpljenja in časa, kot sem ga bil pripravljen vložiti doslej. Da bi strokovni delavci spremenili svoje stališče, je potreben predvsem čas ali pa bom moral v literaturi najti še druge vzode.



Opazam, da se odnos do hospitacij počasi spreminja, in prepričan sem, da bo to slej ko prej precej spremenilo način poučevanja posameznika.

Vse dejavnosti na tem področju zdaj najdejo svoje mesto v letnih načrtih posameznika, aktivov in šole, ko so opravljene, pa v poročilih posameznikov, aktivov in samoevalvacijskem poročilu o dejavnosti šole.

## PREGLED PRAKSE V DRUGIH ZAVODIH

V sklopu triletnega projekta Šole za ravnatelje sem sodeloval z več kolegi, a se bom omejil na tri kolegice, ki so popisale svojo prakso opazovanja pouka; njihove ugotovitve bom povzel po spominu in iz priložnika za ravnatelje *Spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela*, ki ga je izdala Šola za ravnatelje in sem v njem objavil svoj prispevek.

Na osnovni šoli A ravnateljica posveča največjo pozornost načrtovalnemu sestanku ravnatelja in strokovnega delavca pred hospitacijo. Ugotavlja, da se mu ravnatelj večinoma izogibajo. Navaja več razlogov, ki so pomembni za sestanek s strokovnim delavcem, sam bom izpostavil dva. Strokovni delavci menijo, da ravnatelj ne pozna vseh okoliščin v razredu, ki bi lahko vplivale na presojo uspešnosti opazovanja, in da lahko strokovnemu delavcu pojasni svoja pričakovanja. Omenja tremo, ki naj bi jo imeli vsi strokovni delavci, in to je pri opazovanju lahko moteč dejavnik.

Sestanek po hospitaciji v primeru načrtovalnega sestanka poteka povsem drugače, a se zanj ne odloča. Velik pomen posveča samorefleksiji, ne samo po izvedeni hospitaciji, pri čemer navaja v teoriji razširjeno idejo, da tudi strokovni delavec izpolni obrazec, ki ga je ravnatelj uporabil pri opazovanju ure; samorefleksija je sicer pomembna na splošno, pri vseh dejavnostih, ki jih v okviru svojega dela opravi strokovni delavec. Samorefleksija je ključna, če si želimo, da bodo strokovni delavci postali odgovorni za svoje delo in s tem za kakovost dela na šoli, za pridobivanje novih spretnosti in znanj, za katere so uvideli, da jim jih primanjkuje. Z refleksijo se lahko poglobijo v svoje učne stile, oblike, ki so jih izbrali, v sposobnost komunikacije itn. za doseganje skupnih ciljev.

Na drugi strani je ravnateljica poudarila velik pomen pogleda od zunaj. Opazovalec – to je lahko sodelavec ali ravnatelj – mora seveda izhajati iz istega okolja, mora nas razumeti, nas spodbujati in biti usmerjen v podporo profesionalnemu in osebnostnemu razvoju.

Področje spremljanja pouka tako razdeli na del, ki ga opravi ravnatelj, in del, ki ga opravi strokovni delavec in ga drugi avtorji niso podrobno obravnavali.

Ravnateljica se spominja, kako si je želela, da bi bila kot učiteljica deležna več pomoči, da bi jo ravnatelj ali svetovalec pri uri večkrat obiskal. Zdaj, ko je postala ravnateljica, izhaja iz želje, da bi jo kot učiteljico nekdo bolj usmerjal, in to poizkuša narediti pri svojih strokovnih delavcih.

Tako se ji porajata naslednji vprašanji: »Ali zdaj, ko sem ravnateljica, ustvarjam take razmere za svoje sodelavce? Ali s svojim odnosom, znanjem in komunikacijo ustvarjam pogoje ter možnosti za ustvarjalnost, inovativnost in odgovornost strokovnih delavcev na šoli?«

Dejavnosti, za katere se odloča, podreja reševanju te problematike oziroma odgovorom na ti vprašanji, in ena od možnosti so hospitacije. Zato vsako leto skupaj s strokovnimi delavci postavijo cilje, s pomočjo katerih naj bi izboljšali pouk in naj bi jih preverili pri hospitacijah. Ni nujno, da cilje drugo leto spremenijo, saj ugotavlja, da pri pouku še ni vidnih sprememb v tej smeri, kljub temu da strokovni delavci cilje poznajo.

Ugotavlja, da ji hospitiranje vzame precej časa, posebno če so na šoli pripravniki, in omeni, da ji v letu, ko je nastal članek, kljub načrtovanju v letnem delovnem načrtu ni uspelo izvesti medsebojnih hospitacij, ki jim sicer pripisuje velik pomen.

Opiše eno od značilnih spremljanj pri pouku. V osnovi pojasni, da uram ne sledi s pomočjo obrazca, pač pa napiše zapisnik o opazovanju, poleg tega je pripravila vprašalnik za samooceno strokovnega delavca. Vprašalnik strokovnim delavcem pomaga pri pripravi refleksije, ta pa pri pogovoru po hospitaciji. Poudari, kako pomembno je, da strokovni delavec na pogovor pride pripravljen in da ob tem poleg analize same ure lahko skupaj pregledata še druge dejavnosti. Izpostavi pomen literature za samoizobraževanje, ki izboljšuje delo strokovnih delavcev.

Ravnateljica na osnovni šoli B je izpostavila načrt spremljanja pouka po mesecih, kot je zapisan v letnem delovnem načrtu. Iz njega je razvidno, da to ni samo delo ravnateljice, ampak so v načrtovanje, pripravo in izvedbo vključeni vsi strokovni delavci šole. Načrt ni samo nabor dejavnosti, temveč je v njem prostor za oceno realizacije v smislu povratne informacije, ki jo upoštevajo pri delu v prihodnje.

Natančno opredeli cilje, med katerimi sta se mi zdela zanimiva spodbujanje ustvarjalnosti strokovnih delavcev, in namen spremljanja. V tem delu je razbrati, da pokrije vse naloge od zakonskih obveznosti do profesionalne odgovornosti do strokovnih delavcev. Na koncu opiše, kaj bo spremljala, in zajame bolj ali manj vsa področja.

V dodatku predstavi dva obrazca, ki ju uporablja, in sicer Opomnik za spremljanje razredne interakcije po Flandersu, kjer je na levi napisanih deset razrednih interakcij, ki jih v petminutnih intervalih merimo na desni strani. Drugi pa je Opomnik za spremljanje motivacije, kjer so zapisane trditve, ki jih na desni strani ovrednotimo s petstopenjsko lestvico. Iz obeh obrazcev je razvidno, da nista namenjena izključno ravnateljici, ampak vsakomur, ki opazuje pouk.

Ravnateljica na osnovni šoli C v uvodu pojasni, da so pri njej, ko je bila še učiteljica, pogosto hospitalirali, tako oba ravnateljica kot svetovalci Zavoda za šolstvo. Prizna, da so bile hospitacije zanjo stresne, čeprav je bila vedno pripravljena. Svojo izkušnjo dopolni z razočaranjem, da je bila komunikacija po hospitacijah vedno enostranska, kar je doživljala kot kritiko, sama pa ni mogla nikoli pojasniti svojega mnenja o uri. Vsem, ki so prihajali k uri, so bile pomembne formalnosti, priprava, vpisi v dnevnik, birokratski vidiki, in takrat je tudi sama razmišljala, da je tako prav.

Kot ravnateljica zdaj ugotavlja, da se je veliko spremenilo, tako pri odnosu strokovnih delavcev kot ravnateljic. Opiše svojo tremo na začetku hospitaliranja in strah pred prvim pogovorom po njem. Prizna, da so bili prvi pogovori neprofesionalni, veliko pa je pridobila s študijem literature, saj se je potem začela počutiti močnejšo in zdaj nima težav.

Omeni, da pogovorov po hospitaciji ne opravlja več v svoji pisarni, pač pa naslednji dan, če je le mogoče v učilnici ali v kakem drugem »nevtralnem« prostoru. Iz izkušenj ve, da je dobro, da se ura pri obeh udeležencih »usede«. O času pogovora, ki ga vedno začne strokovni delavec, šele nato sledi njen komentar, se dogovorita na hospitaciji. Prizadeva si, da bi pogovor potekal v enakopravnem, sproščenem ozračju, izhaja iz pozitivnega odnosa in vedno poskuša najti nekaj, kar bo pohvalila.

Posebej poudari pripravo na pogovor; pri tem upošteva značajske lastnosti strokovnega delavca, saj je namen pogovora napredek, njegov profesionalni razvoj. Omeni, da v pogovorih pridobiva tudi sama in da iz dobrega pogovora veliko pridobita oba udeleženca, predvsem pa šola.

Uro spremlja in ugotovitve zapiše v odprtem zapisniku, na koncu ga dopolni z ugotovitvami in sklepi, ki jih sprejmeta oba sogovornika. Iz zapisnika je razvidno, da ga podpiše tudi strokovni delavec.

## SKLEPI IN PRIPOROČILA

Spremljanje in usmerjanje dela strokovnih delavcev je kompleksen proces, ki se ga različni ravnatelji lotevajo različno. Ob upoštevanju vseh različnosti v kolektivih in pri posameznikih je preprosta pravila težko postaviti. Eno pa je gotovo, in sicer da je treba vso to različnost upoštevati. Da je treba vsako potezo skrbno načrtovati. Da si je vedno treba vzeti čas in da ne smemo pričakovati hitrih sprememb. Posledica je namreč lahko slabo vzdušje in zaustavitev potrebnih sprememb v kolektivu, ki si jih želi ravnatelj ali jih stroka celo pričakuje.

Ravnatelj si mora vzeti dovolj časa za spremljanje (kljub temu da mu ga vedno primanjkuje), saj je treba hospitacije opraviti temeljito in resno, sicer se lahko zgodi, da se mu površnost pri načrtovanju, spremljanju, analizi (ali celo zaradi opustitve) katerega od ključnih elementov ali formalnosti pri katerem koli elementu maščuje tako, da v kolektivu izgubi avtoriteto, lahko se pojavi nezaupanje v delo, ki ga opravlja. Čeprav je iz prakse razvidno, da je spremljanje pouka, sploh hospitacije, lahko zelo kompleksen proces, obstaja rdeča nit nujnih dejavnosti, ki jim je treba slediti.

Pomembno je, da vse v zvezi s spremljanjem dela strokovnih delavcev na šoli nastaja tako, da so vključeni prav vsi med njimi. Tako se odgovornost porazdeli na vse, tudi tiste v zbornici, ki so bolj opazovalci ali pa samo izvrševalci dejavnosti. Menim, da so si vsi, s katerimi sem prišel v stik, ustvarili svoj pristop k spremljanju dela strokovnih delavcev, naj bodo to obrazci ali odločitve o tem, kako bodo potekali pogovori po hospitacijah. Pri vsakem se je med prakso izoblikoval drugačen pogled na pomen pogovorov, opazovanja in razvoja dela strokovnih delavcev, nihče pa ne izključuje nobene od dejavnosti. Prav vsi se zavedajo svoje odgovornosti za spremljanje pouka in pri tem ni v ospredju zakonodaja, pač pa profesionalna in osebna odgovornost in zavedanje, da se kakovostne spremembe dogajajo v razredu in da je ravnatelj prvi odgovoren zanje.

Različni avtorji različno opisujejo pristope k opazovanju pouka in spremljanju strokovnih delavcev, in to tako po obsegu, ki ga namenjajo tej temi, kot glede na posamezne poudarke. V praksi pa ravnatelji ponekod nekaterim med njimi še vedno ne posvečajo pozornosti ali jih celo opuščajo. Posledic se zavejo šele kasneje, ko se jim to na različne načine pokaže kot težava, ali pa za opustitev krivijo druge zunanje dejavnike.

Zato načrtujte le tiste hospitacije, ki jih boste časovno sposobni izpeljati.

Pogovoru po njih se ne izognite, ne glede na to, kako ste časovno obremenjeni.

Strokovni delavec naj sam oceni uro, ubesedi svoje občutke, sami pa ga usmerjajte s podvprašanji.

Svetujem, da pogovora po hospitaciji ne mešate z razvojnim pogovorom.

Spremljanje učiteljevega dela in hospitiranje sta pomembni, neločljivi dejavnosti, a ju je dobro ločiti. Pri pouku gre za poučevanje, za temeljno dejavnost, in od nje je najbolj odvisna uspešnost šole. Zanj pa je na koncu odgovoren ravnatelj.

## LITERATURA

Erčulj, J., in A. Širec. 2004. »Spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela: (zamujena) priložnost ravnateljev za izboljšanje kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 3: 5-24.

Koren, A. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management; Kranj: Šola za ravnatelje.

Lorenčič, I. 2006. »Ravnateljeva vloga pri spremljavi pouka učiteljev v funkciji izboljševanja vzgojno izobraževalnega dela šole.« *Magisterska naloga*, The Manchester Metropolitan University.

Tomič, A. 2002. *Spremljanje pouka*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, 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).

Zavašnik Arčnik, M., in J. Erčulj, ur. 2015. *Izbrana poglavja iz vodenja v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.





# SPLOŠNI INTERNI AKTI VZGOJNO- IZOBRAŽEVALNIH ZAVODOV

**Karmen Šepec**

Osnovna šola Antona Žnideršiča Ilirska Bistrica

## UVOD

Namen projektne naloge je pregledati obvezne splošne interne akte vzgojno-izobraževalnih zavodov, njihovo pravno podlago, zakonsko predpisane posebnosti in obvezne sestavine ter oceniti njihove prednosti in slabosti, se do njih kritično opredeliti ter vodstvom zavodov predlagati rešitve pri pripravi splošnih internih aktov. Pri tem nam je v pomoč tudi pregled obstoječe sodne prakse na tem področju. Cilj je oblikovanje pripomočka, ki bo za vodstva šol koristen pri pripravi novih splošnih internih aktov ali spremembi obstoječih.

V projektno nalogo smo zajeli splošne interne akte, ki so obvezni na področju vrtcev, osnovnih in srednjih šol. Pri vsakem od njih smo zapisali pravno podlago in nekatere najpomembnejše zakonsko predpisane posebnosti. Tam, kjer so v zakonodaji predpisane obvezne vsebine, so v nalogi tudi navedene, pri posameznih aktih pa teh obveznih vsebin ni. To dejstvo včasih za vodstva zavoda pomeni težavo. Predlagam, da se v tem primeru odločijo za usposabljanja in si pomagajo z osnutki teh dokumentov, ki jih pripravljajo ustrezne strokovno usposobljene ustanove, čeprav morajo imeti do teh usposabljanj in osnutkov kritičen odnos.

Pri posameznem splošnem internem aktu sem na podlagi pregleda zakonodaje, sodne prakse in lastnih izkušenj poskušala opredeliti prednosti in slabosti, predstaviti ugotovitve iz prakse, nakazala možne rešitve in predloge. Splošna ugotovitev je, da so vodstva šol premalo usposobljena za pripravo splošnih internih aktov, posebej na področjih, ki niso neposredno vezana na vzgojo in izobraževanje (finančno poslovanje, varnost in zdravje pri delu, požarno varstvo ...), zato je tu potrebno sodelovanje z ustreznimi strokovnimi ustanovami.

V zaključku sem v sklepih zapisala nekaj splošnih predlogov. Pomembno je, da poleg zunanjih ustanov, ki so vodstvom vzgojno-izobraževalnih zavodov v pomoč, izkoristimo tudi lastne strokovne kadre, jih opolnomočimo in jim ponudimo podporo pri izobraževanju in usposabljanju za izvajanje nalog, za katere so odgovorni.

## PREGLED ZAKONODAJE, KI UREJA PODROČJE »SPLOŠNI INTERNI AKTI VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ZAVODOV«

### Akti, ki so vezani na splošno poslovanje vzgojno-izobraževalnih zavodov ne glede na raven izobraževanja

#### 1. Akt o ustanovitvi vzgojno-izobraževalnega zavoda

Pravna podlaga: Zakon o zavodih (ZZ), Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI).

Zakonsko predpisane posebnosti: Akt o ustanovitvi sprejema lokalna skupnost (za javne vrtce, glasbene šole, osnovne šole in domove za učence) oziroma država (za javne poklicne šole, srednje šole, višje strokovne šole, zavode za vzgojo in izobraževanje otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami, dijaške domove) – 40. in 41. člen ZOFVI.

Obvezne sestavine:

- 8. člen ZZ: ime in sedež oziroma prebivališče ustanovitelja; dejavnosti zavoda; določbe o organih zavoda; sredstva, ki so zavodu zagotovljena za ustanovitev in začetek dela; viri, način in pogoji pridobivanja sredstev za delo zavoda; način razpolaganja s presežkom prihodkov nad odhodki in način kritja primanjkljaja sredstev za delo zavoda; pravice, obveznosti in odgovornosti zavoda v pravnem prometu; določbe o odgovornosti ustanovitelja za obveznosti zavoda; medsebojne pravice in obveznosti ustanovitelja in zavoda; druge določbe v skladu z zakonom.
- 42. člen ZOFVI: poleg zadev, določenih z zakonom, je treba urediti notranjo organizacijo javnega vrtca oziroma šole; v skladu z merili za organizacijo javne mreže se določi območje, na katerem imajo starši pravico vpisati otroka v določeno osnovno šolo (šolski okoliš); ustanovitelj lahko v ustanovitvenem aktu določi, da bodo vse ali posamezne spremljajoče dejavnosti (računovodstvo, pravno-kadrovske dejavnosti, organiziranje prehrane, vzdrževanje, čiščenje prostorov in podobno) izvajali v okviru služb ustanovitelja.
- 45. člen ZOFVI: v javnem vrtcu oziroma šoli je mogoče poleg primerov, naštetih v zakonu, organizirati enote vrtcev oziroma podružnice tudi v drugih primerih, določenih z aktom o ustanovitvi.
- 46. člen ZOFVI določa število članov in sestavo sveta v javnem vzgojno-izobraževalnem zavodu ali drugem zavodu, v katerem se oblikuje organizacijska enota; svet se lahko konstituira, ko so imenovani oziroma izvoljeni vsi predstavniki, razen če akt o ustanovitvi določa drugače.
- 47. člen ZOFVI določa postopek izvolitve predstavnikov delavcev in staršev v svet javnega vrtca oziroma šole.
- 48. člen ZOFVI: svet javnega vrtca oziroma šole poleg zakonskih pristojnosti opravlja še druge naloge, ki so lahko določene v aktu o ustanovitvi.
- 57. člen ZOFVI: vodja enote oziroma podružnice opravlja naloge, določene z aktom o ustanovitvi, oziroma naloge, za katere ga pisno pooblasti ravnatelj.

Prednosti in slabosti v VIZ:

Ustanovitveni akt (ali njegove spremembe) običajno pripravijo ustanovitelji (država, občine), pri čemer so dolžni upoštevati veljavno zakonodajo. V praksi se dogaja, da ustanovitelji (predvsem občine) posamezne zadeve uredijo v aktu o ustanovitvi brez predhodne uskladitve z vzgojno-izobraževalnimi zavodi (npr. organizacija spremljajočih dejavnosti v okviru služb ustanovitelja), posledica česar je lahko slabša kakovost storitev. Vsekakor je ob sprejemanju in spremembah ustanovitvenih aktov nujno sodelovanje med zavodom in ustanoviteljem.



## **2. Akt o sistemizaciji delovnih mest**

Pravna podlaga: Zakon o delovnih razmerjih ZDR-1, Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI), Zakon o javnih uslužbencih (ZJU), Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS), Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS (KPVIZ).

Zakonsko predpisane posebnosti: ZDR-1 (10. člen) določa, da mora delodajalec akt pred sprejetjem posredovati v presojo sindikatom pri delodajalcu; delodajalec mora mnenje sindikata pred sprejemom akta obravnavati in se do njega opredeliti; zaposlenim mora omogočiti, da se seznanijo z vsemi veljavnimi splošnimi akti; ti morajo biti vedno na voljo na dostopnem mestu, kjer se lahko delavci brez nadzora seznanijo z njihovo vsebino. ZOFVI v 108. členu določa, da sistemizacija delovnih mest na podlagi standardov in normativov za šolo določi ravnatelj v soglasju s šolsko upravo (ministrstvom), za vrtec pa v soglasju z ustanoviteljico.

Obvezne sestavine določajo:

- 7. člen ZSPJS: šifra proračunskega uporabnika in šifra notranje organizacijske enote; naziv proračunskega uporabnika in naziv notranje organizacijske enote; plačna podskupina; šifra delovnega mesta; ime delovnega mesta; tarifni razred delovnega mesta; šifra naziva, kjer nazivi obstajajo; ime naziva, kjer nazivi obstajajo; plačni razred delovnega mesta oziroma plačni razred naziva; število napredovalnih razredov na delovnem mestu oziroma v nazivu in opis nalog delovnega mesta ali naziva.
- 21. člen ZJU: Vsaka oseba javnega prava mora imeti akt o sistemizaciji delovnih mest, v katerem so v skladu z notranjo organizacijo določena delovna mesta, potrebna za izvajanje nalog. Pri vsakem delovnem mestu se v sistemizaciji določijo najmanj opis nalog in pogoji za zasedbo delovnega mesta.
- 22. člen ZDR-1: Delodajalec je dolžan s splošnim aktom določiti pogoje za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu oziroma za posamezno vrsto dela.
- 20. člen KPVIZ: Z aktom o sistemizaciji se za posamezno delovno mesto določijo posebni delovni pogoji za sklenitev delovnega razmerja. Kot poseben delovni pogoj za sklenitev delovnega razmerja se lahko opredelijo delovne izkušnje do pet let.

Prednosti in slabosti v VIZ:

Osnetek akta, skupaj z opisi delovnih mest in vsemi potrebnimi sestavinami, je dostopen na spletnih straneh Šole za ravnatelje (ŠRIS).

## **3. Program razvoja, letni delovni načrt in poročilo o njegovi uresnitvi, letno poročilo o samoevalvaciji**

Pravna podlaga: ZOFVI, Zakon o osnovni šoli (ZOsn).

Zakonsko predpisane posebnosti: Svet javnega vrtca oziroma šole sprejme program razvoja vrtca oziroma šole, letni delovni načrt in poročilo o njegovi uresnitvi, letno poročilo o samoevalvaciji šole oziroma vrtca (48. člen ZOFVI).

Obvezne sestavine: Zakonodaja za program razvoja, poročilo o uresnitvi letnega delovnega načrta in letno poročilo o samoevalvaciji ne predvideva obveznih sestavin. Te pa so predvidene za letni delovni načrt.

31. člen ZOsn: Z letnim delovnim načrtom šola določi vsebino, obseg in razporeditev vzgojno-izobraževalnega in drugega dela v skladu s predmetnikom in učnim načrtom ter obseg, vsebino in razporeditev interesnih in drugih dejavnosti, ki jih izvaja. Določi delo šolske svetovalne službe in drugih služb, delo šolske knjižnice, dejavnosti, s katerimi se šola vključuje v okolje, obseg dejavnosti, s katerimi šola zagotavlja zdrav razvoj učencev, oblike sodelovanja s starši, strokovno izpopolnjevanje učiteljev in drugih delavcev, sodelovanje z visokošolskimi zavodi, ki izobražujejo učitelje, raziskovalnimi ustanovami, vzgojnimi posvetovalnicami oziroma svetovalnimi centri, sodelovanje z zunanjimi sodelavci in druge naloge, potrebne za uresnitvev programa osnovne šole.

#### Prednosti in slabosti v VIZ:

ZOsn natančneje določa obvezne sestavine letnega delovnega načrta, kar je vodstvu zavoda v veliko pomoč. Predpisane sestavine letnega delovnega načrta mu olajšajo pripravo poročila o njegovi realizaciji. Težave se pojavljajo pri pripravi programa razvoja in letnega poročila o samoevalvaciji, saj zanj vsebina ni določena. Odločitev glede vsebine obeh dokumentov je tako prepuščena vodstvom zavodov. Pri tem so jim lahko v pomoč usposabljanja, ki jih organizirajo različne ustanove (Šola za ravnatelje, Zavod RS za šolstvo ...) in v okviru katerih si pridobijo konkretne napotke za pripravo teh dokumentov.

#### **4. Požarni red, požarni načrt, načrt evakuacije**

Pravna podlaga: Zakon o varstvu pred požarom (ZVPoz), Pravilnik o požarnem redu.

Zakonsko predpisane posebnosti: Za požarno bolj ogrožene objekte in za objekte, v katerih se zbira več ljudi, je treba pripraviti požarne načrte in načrte za evakuacijo ob požaru. Lastnik ali uporabnik objekta mora en izvod požarnega načrta izročiti gasilski enoti, ki opravlja javno gasilsko službo na območju, kjer je tak objekt. Lastniki ali uporabniki navedenih objektov morajo najmanj enkrat letno izvesti praktično usposabljanje za evakuacijo iz objekta ob požaru (35. člen ZVPoz).

#### Obvezne sestavine:

35. člen ZVPoz: organizacija varstva pred požarom; ukrepi za varstvo pred požarom, ki jih zahtevajo delovne in bivalne razmere, kot so prepoved kajenja, uporabe odprtega ognja ali orodja, ki se iskri, tam, kjer je to prepovedano; odstranjevanje vseh gorljivih snovi, ki niso potrebne za nemoten potek dela, iz požarno ogroženih prostorov in drugi ukrepi ter način izvajanja teh ukrepov in nadzor; navodila za ravnanje v primeru požara; način usposabljanja.

#### Prednosti in slabosti v VIZ:

Za pripravo požarnega reda, požarnega načrta, načrta za evakuacijo ter za izvajanje drugih ukrepov za varstvo pred požarom zavod pooblasti ustrezno družbo ali podjetje, ki si mora od Uprave RS pridobiti pooblastilo za izvajanje tovrstnih ukrepov. Prednost takega načina je, da vse dokumente pripravi in dejavnosti vodi strokovno usposobljena družba, slabost pa, da je treba izvajalce teh del izbirati z javnim naročanjem, kar lahko pomeni, da se pogosto menjujejo in da njihove storitve niso vedno dovolj kakovostne (če je kriterij za izbiro zgolj najnižja cena). Dodatna težava je lahko odločitev ustanoviteljice (npr. občine), da bo izvajalce varstva pred požarom za javne zavode izbirala sama. Pomembno je, da vodstvo zavoda, kot odgovorna oseba, sodeluje s pooblaščenimi družbami pri pripravi teh dokumentov in da jih prilagodijo posameznemu zavodu.

#### **5. Načrt integritete**

Pravna podlaga: Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije, Smernice za izdelavo, uvedbo in izvajanje načrtov integritete.

Zakonsko predpisane posebnosti – 47. člen Zakona o integriteti in preprečevanju korupcije: Državni organi, samoupravne lokalne skupnosti, javne agencije, javni zavodi, javni gospodarski zavodi in javni skladi (zavezanci za izdelavo načrtov integritete) morajo v skladu s tem zakonom oblikovati in sprejeti načrt integritete in o tem obvestiti komisijo. Smernice za izdelavo, uvedbo in izvajanje načrtov integritete v 5. členu določajo, da predstojnik s sklepom imenuje člane delovne skupine in jim odredi pripravo načrta integritete.

#### Obvezne sestavine:

47. člen ZIntPK: ocena korupcijske izpostavljenosti ustanove; osebna imena ter delovna mesta oseb, odgovornih za načrt integritete; opis področij in načina odločanja z oceno izpostavljenosti tveganjem

za korupcijo in predlogi za izboljšave integritete; ukrepi za pravočasno odkrivanje, preprečevanje in odpravljanje tveganj za korupcijo ter drugi deli načrta, opredeljeni v smernicah iz 50. člena tega zakona.

Prednosti in slabosti v VIZ:

Smernice za pripravo, uvedbo in izvajanje načrtov integritete so zavodom prinesle novo nalogo. Ne glede na določbo 5. člena smernic, ki določa, da načrt integritete pripravi delovna skupina, je smiselno, da pri pripravi sodeluje vodstvo zavoda, ki je odgovorno za pravilno vsebino dokumenta. Koristno pri tem je usposabljanje (delavnice), ki ga pripravlja Komisija za preprečevanje korupcije, in delovno gradivo, ki je objavljeno na njihovi spletni strani.

## **6. Seznam daril**

Pravna podlaga: ZJU.

Zakonsko predpisane posebnosti – 11. člen ZJU: Javni uslužbenec, ki opravlja javne naloge, ne sme sprejemati daril v zvezi z opravljanjem službe, razen protokolarnih in priložnostnih daril manjše vrednosti.

Obvezne sestavine:

4. odstavek 11. člena ZJU: podatki o sprejemu daril, njihovi vrednosti, o osebi, od katere je uslužbenec darilo sprejel, in druge okoliščine.

Prednosti in slabosti v VIZ:

Določilo zakona o seznamu daril je v zavode s področja vzgoje in izobraževanja prineslo pomembno novost. Težave se pojavljajo v praksi, saj je težko določiti vrednost daril, ki jih otroci, učenci, dijaki ... prinesejo zaposlenim ob določenih priložnostih (konec šolskega leta, prazniki ...).

## **Akti, vezani na finančno poslovanje**

### **1. Pravilnik o računovodstvu zavoda**

Pravna podlaga: Zakon o računovodstvu (ZR).

Zakonsko predpisane posebnosti: Zakon ureja vodenje poslovnih knjig ter pripravo letnih poročil za proračun in proračunske uporabnike ter za pravne osebe javnega prava in pravne osebe zasebnega prava, ki ne vodijo poslovnih knjig na podlagi Zakona o gospodarskih družbah, Zakona o gospodarskih javnih službah in Zakona o društvih.

Obvezne sestavine:

52. člen ZR: določa naloge in organizacijo računovodstva, pravice in odgovornosti pooblaščenih oseb za razpolaganje z materialnimi in finančnimi sredstvi.

### **2. Pravilnik o popisu**

Pravna podlaga: ZR, Pravilnik o računovodstvu.

Zakonsko predpisane posebnosti – 40. člen ZR: Poročilo o popisu mora obravnavati pristojni organ pravne osebe ter odločiti o načinu odpisa primanjkljajev, knjiženju presežkov, odpisu neplačanih in zastaranih terjatev ter o morebitnem odpisu sredstev v skladu z aktom o ustanovitvi. Podrobnejša navodila za popis predpiše odgovorna oseba pravne osebe.

### **3. Pravilnik o vrstah knjigovodskih listin**

Pravna podlaga: ZR, Pravilnik o računovodstvu.

Zakonsko predpisane posebnosti: Pravne osebe so odgovorne za sestavljanje knjigovodskih listin. Pooblaščen osebna pravne osebe s podpisom na listini jamči, da je knjigovodska listina resnična in da pošteno prikazuje podatke o poslovnih dogodkih (3. člen ZR).

Obvezne sestavine:

4. člen ZR: določa način sestavljanja knjigovodskih listin, vrste knjigovodskih listin, odgovornost za sestavo, gibanje in kontrolo knjigovodskih listin ter njihovo hranjenje v skladu s tem zakonom in računovodskimi standardi.

#### **4. Register tveganj**

Pravna podlaga: Strategija razvoja notranjega nadzora javnih financ v RS za obdobje od 2011 do 2015 in Obvladovanje tveganj in notranji nadzor javnih financ, Pravilnik o usmeritvah za usklajeno delovanje sistema notranjega nadzora javnih financ.

Zakonsko predpisane posebnosti – 2. člen v povezavi s 6. členom Pravilnika o usmeritvah za usklajeno delovanje sistema notranjega nadzora javnih financ.

Proračunski uporabniki v notranjih predpisih podrobneje opredelijo svoje poslovanje s stališča:

- poslovnih nalog, ki se nanašajo zlasti na splošne usmeritve, načrtovanje, organizacijo in revizijsko funkcijo;
- programskih dejavnosti, ki se nanašajo na izvajanje nalog proračunskega uporabnika;
- finančnih nalog, ki se nanašajo zlasti na finančno poslovanje in kontrole (predračune, finančne načrte, denarne tokove, sredstva in obveznosti ter računovodske podatke).

Proračunski uporabniki morajo uvesti in sprejeti sistem za ocenjevanje in obvladovanje tveganj, s katerimi se soočajo.

Prednosti in slabosti v VIZ pri aktih, vezanih na finančno poslovanje:

Pomembno je, da ima zavod vse akte na področju finančnega poslovanja dobro urejene. Primeri aktov, ki jih je mogoče dobiti na trgu, so dobrodošel pripomoček, pomembno pa je, da jih vodstvo, skupaj z računovodsko službo, prilagodi velikosti, organiziranosti in razvejanosti zavoda. Predvsem mora biti pozorno na notranjo organizacijo delovnih nalog in ustrezen notranji nadzor. Dobrodošla pomoč vodstvu so vsakoletna usposabljanja in delavnice, ki jih organizira Šola za ravnatelje.

## **Akti, vezani na zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu**

### **1. Pravilnik o ukrepih za varovanje delavcev pred nasiljem na delovnem mestu**

Pravna podlaga: ZDR-1, Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD).

Zakonsko predpisane posebnosti – 24. člen ZVZD: Delodajalec mora sprejeti ukrepe za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje primerov nasilja, trpinčenja, nadlegovanja in drugih oblik psihosocialnega tveganja na delovnih mestih, ki lahko ogrozijo zdravje delavcev.

### **2. Pravilnik o ugotavljanju prisotnosti prepovedanih substanc**

Pravna podlaga: ZVZD.

Zakonsko predpisane posebnosti:

51. člen ZVZD: Delavec ne sme delati ali biti na delovnem mestu pod vplivom alkohola, drog ali drugih prepovedanih substanc.

Delavec ne sme delati ali biti pod vplivom zdravil, ki lahko vplivajo na psihofizične sposobnosti, na tistih delovnih mestih, na katerih je zaradi večje nevarnosti za nezgode pri delu tako določeno z izjavo o varnosti z oceno tveganja.

Delodajalec ugotavlja stanje iz prvega odstavka tega člena po postopku in na način, določenih z internim aktom delodajalca.

### **3. Izjava o varnosti z oceno tveganja**

Pravna podlaga: ZVZD.

Zakonsko predpisane posebnosti – 17. člen ZVZD: Delodajalec mora pisno oceniti tveganja, ki so jim ali bi jim lahko bili delavci pri delu izpostavljeni, po postopku, ki obsega zlasti:

- prepoznavanje oziroma odkrivanje nevarnosti;
- ugotovitev, kdo od delavcev bi bil lahko izpostavljen prepoznanim nevarnostim;
- oceno tveganja, v kateri sta upoštevani verjetnost nastanka nezgod pri delu, poklicnih bolezni oziroma bolezni v zvezi z delom in resnost njihovih posledic;
- odločitev o tem, ali je tveganje sprejemljivo;
- odločitev o uvedbi ukrepov za zmanjšanje nesprejemljivega tveganja.

V izjavi o varnosti z oceno tveganja delodajalec na podlagi strokovne ocene izvajalca medicine dela določi posebne zdravstvene zahteve, ki jih morajo izpolnjevati delavci za določeno delo v delovnem procesu, ali za uporabo posameznih sredstev za delo.

V izjavi o varnosti mora delodajalec k pisni oceni tveganja priložiti zapisnik o posvetovanju z delavci oziroma njihovimi predstavniki.

Obvezne sestavine:

Delodajalec mora po opravljeni oceni tveganja za varnost in zdravje pri delu pripraviti in sprejeti izjavo o varnosti z oceno tveganja v pisni obliki. Ta mora glede na vrsto in obseg dejavnosti vsebovati zlasti:

- načrt za izvedbo predpisanih zahtev in ukrepov;
- načrt in postopke za izvedbo ukrepov v primerih neposredne nevarnosti;
- opredelitev obveznosti in odgovornosti odgovornih oseb delodajalca in delavcev za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu.

### **4. Prva pomoč, nevarnost za nasilje tretjih oseb, promocija zdravja na delovnem mestu**

Pravna podlaga: ZVZD.

Zakonsko predpisane posebnosti:

Prva pomoč – 20. člen ZVZD: Delodajalec mora sprejeti ukrepe za zagotovitev prve pomoči delavcem in drugim navzočim osebam ter ukrepe za sodelovanje s službo nujne medicinske pomoči.

Nevarnost za nasilje tretjih oseb – 23. člen ZVZD: Delodajalec mora sprejeti ukrepe za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje primerov nasilja, trpinčenja, nadlegovanja in drugih oblik psihosocialnega tveganja na delovnih mestih, ki lahko ogrozijo zdravje delavcev.

Promocija zdravja na delovnem mestu – 32. člen ZVZD: Delodajalec mora promocijo zdravja na delovnem mestu načrtovati ter zanjo zagotoviti potrebna sredstva, pa tudi način, kako bo spremljal njeno izvajanje.

Prednosti in slabosti v VIZ pri aktih, vezanih na zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu:

ZVZD v 28. členu določa, da lahko delodajalec opravljanje vseh ali posameznih nalog v zvezi z organiziranjem in zagotavljanjem varnosti pri delu poveri zunanjim strokovnim službam, ki imajo dovoljenje za delo po tem zakonu, kadar opravljanja teh nalog ne more zagotoviti s svojimi strokovnimi delavci.

Kadar delodajalec opravljanje vseh ali posameznih nalog v zvezi z varnostjo pri delu poveri zunanjim strokovnim službam, jih mora seznaniti z vsemi dejavniki, ki vplivajo ali bi lahko vplivali na varnost in zdravje delavcev pri delu. Te službe morajo imeti dostop do podatkov o tveganjih, o varnostnih in preventivnih ukrepih ter o delavcih, zadolženih za izvajanje ukrepov, med drugim za prvo pomoč, varstvo pred požarom in evakuacijo.

Glede na navedeno zakonsko določilo je te naloge smiselno poveriti tistim strokovnim službam, ki izvajajo ukrepe varstva pred požarom in imajo običajno tudi dovoljenje za delo po Zakonu o varnosti in zdravju pri delu. Tudi za to področje velja, da mora vodstvo zavoda pri pripravi dokumentov sodelovati s pooblaščen strokovno službo. Prav tako je pomembno sodelovanje z izvajalcem medicine dela.

Vsebine aktov iz točke 4 je smiselno vključiti v Izjavo o varnosti z oceno tveganja.

## **Akti, vezani na zagotavljanje varnosti osebnih podatkov in zagotavljanje dostopa do informacij javnega značaja**

### **1. Pravilnik o zavarovanju osebnih podatkov**

Pravna podlaga: Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-1).

Zakonsko predpisane posebnosti – 2. odstavek 25. člena ZVOP-1:

Upravljalci osebnih podatkov v svojih aktih predpišejo postopke in ukrepe za zavarovanje osebnih podatkov ter določijo osebe, ki so odgovorne za določene zbirke osebnih podatkov, in osebe, ki lahko zaradi narave svojega dela obdelujejo določene osebne podatke.

### **2. Katalogi zbirk osebnih podatkov**

Pravna podlaga: ZVOP-1.

Zakonsko predpisane posebnosti, obvezne sestavine – 26. člen ZVOP-1:

Upravljalavec osebnih podatkov za vsako zbirko osebnih podatkov vzpostavi katalog zbirke osebnih podatkov, ki vsebuje:

- naziv zbirke osebnih podatkov;
- podatke o upravljavcu osebnih podatkov (za fizično osebo: osebno ime, naslov opravljanja dejavnosti ali naslov stalnega ali začasnega prebivališča, za samostojnega podjetnika posameznika pa še firmo, sedež in matično številko; za pravno osebo: naziv oziroma firmo in naslov oziroma sedež upravljavca osebnih podatkov in matično številko);
- pravno podlago za obdelavo osebnih podatkov;
- kategorije posameznikov, na katere se nanašajo osebni podatki;
- vrste osebnih podatkov v zbirki osebnih podatkov;
- namen obdelave;
- rok hrambe osebnih podatkov;
- omejitve pravic posameznikov glede osebnih podatkov v zbirki osebnih podatkov in pravno podlago za omejitve;

- uporabnike ali kategorije uporabnikov osebnih podatkov, vsebovanih v zbirki osebnih podatkov;
- dejstvo, ali se osebni podatki iznašajo v tretjo državo ter kam in komu, in pravno podlago za iznos;
- splošen opis zavarovanja osebnih podatkov;
- podatke o povezanih zbirkah osebnih podatkov iz uradnih evidenc ter javnih knjig;
- podatke o zastopniku iz tretjega odstavka 5. člena tega zakona (za fizično osebo: osebno ime, naslov opravljanja dejavnosti ali naslov stalnega ali začasnega prebivališča, za samostojnega podjetnika posameznika pa še firmo, sedež in matično številko; za pravno osebo: naziv oziroma firmo in naslov oziroma sedež upravljavca osebnih podatkov in matično številko).

27. člen ZVOP-1: Upravljavec osebnih podatkov posreduje podatke iz 1., 2., 4., 5., 6., 9., 10., 11., 12. in 13. točke prvega odstavka 26. člena tega zakona Državnemu nadzornemu organu za varstvo osebnih podatkov najmanj petnajst dni pred vzpostavitvijo zbirke osebnih podatkov ali pred vnosom nove vrste osebnih podatkov.

Prednosti in slabosti v VIZ:

V praksi se velikokrat pojavljajo težave, saj je zbirke osebnih podatkov v posameznem zavodu veliko. Pomembno je, da so upravljavci osebnih podatkov dobro poučeni o obdelavi in omejitvah pravic posameznikov. Posebej je težko prijavljati nadzornemu organu prav vse sezname osebnih podatkov, ker jih v zavodih pripravljamo tako rekoč vsak dan (npr. seznam otrok za avtobusnega prevoznika ...).

### **3. Katalog informacij javnega značaja**

Pravna podlaga: Zakon o dostopu do informacij javnega značaja (ZDIJZ).

Zakonsko predpisane posebnosti – 8. člen ZDIJZ:

Vsak organ je dolžan redno vzdrževati in na primeren način javno objavljati (uradno glasilo organa, svetovni splet ipd.) po vsebinskih sklopih urejen katalog informacij javnega značaja, s katerimi razpolaga, ter ga dati na vpogled prosilcu.

Obvezne sestavine – 10. člen ZDIJZ: Vsak organ je dolžan na svetovni splet posredovati naslednje informacije javnega značaja:

- prečiščena besedila predpisov, ki se nanašajo na delovno področje organa, povezana z državnim registrom predpisov na spletu;
- programe, strategije, stališča, mnenja in navodila, ki so splošnega pomena ali so pomembni za poslovanje organa s fizičnimi in pravnimi osebami oziroma za odločanje o njihovih pravicah ali obveznostih, študije in druge podobne dokumente, ki se nanašajo na delovno področje organa;
- predloge predpisov, programov, strategij in drugih podobnih dokumentov, ki se nanašajo na delovno področje organa;
- dokumentacijo na področju javnih naročil ter javnih razpisov za dodelitev sredstev, subvencij, posojil in drugih oblik sofinanciranja iz državnega ali občinskih proračunov;
- informacije o svoji dejavnosti ter upravnih, sodnih in drugih storitvah;
- vse informacije javnega značaja, ki so jih prosilci zahtevali najmanj trikrat;
- druge informacije javnega značaja.

Prednosti in slabosti v VIZ:

V praksi se v zavodih pogosto pojavljajo dileme, katere informacije javnega značaja dati posameznim prosilcem na vpogled, ko to zahtevajo, in v kakšni obliki. Dobro je, da se, kadar pride do nejasnosti, posvetujemo z ustrežno ustanovo (na primer informacijskim pooblaščencom).

## ZAPIS O SODNI PRAKSI

### **Akt o ustanovitvi vzgojno-izobraževalnega zavoda**

Statusno preoblikovanje vrtca, ki je bil ustanovljen kot samostojen javni zavod, v enoto šole, ni v nasprotju s predpisi. Zakon o financiranju vzgoje in izobraževanja namreč določa, da se javni vrtec lahko ustanovi kot vzgojno-izobraževalni zavod ali se organizira kot organizacijska enota javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda ali drugega zavoda oziroma druge osebe javnega prava, kar je tudi šola (Sodba Vrhovnega sodišča RS, opr. št. I Up 442/2004, z dne 23. 11. 2006).

### **Akt o sistemizaciji delovnih mest**

Delodajalec ne more po lastni oceni z odločitvijo direktorja v razpisu delovnega mesta določiti poskusnega dela za izbranega kandidata, če za to delovno mesto v splošnem aktu poskusno delo ni določeno kot poseben delovni pogoj. Poskusno delo mora biti navedeno v razpisu oziroma oglasu. Če poskusno delo ni zakonito določeno, se šteje, da je delovno razmerje sklenjeno brez tega pogoja, zato morebitna negativna ocena poskusnega dela ne more biti zakonit razlog za prenehanje delovnega razmerja (Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča opr. št. Pdp 745/97, z dne 14. 1. 1999).

### **Pravilnik o ukrepih za varovanje delavcev pred nasiljem na delovnem mestu**

Govorjenje v povišanih tonih, kričanje, večkratno opominjanje na strojene napake, slabšalne oznake o opravljenem delu in oznake, da je nekdo »ovca« ali »mevža«, sodijo k vedenju, ki pravno ni dopustno. Opisano vedenje ima znake t. i. trpinčenja na delovnem mestu (mobinga), in tožena stranka je zaradi dopuščanja takega vedenja odškodninsko odgovorna (Višje delovno in socialno sodišče – sodba Pdp 1047/20101).

### **Pravilnik o ugotavljanju prisotnosti prepovedanih substanc**

Okoliščina, da delodajalec nima opredeljenega postopka in načina ugotavljanja dejstva, ali je delavec na delovnem mestu pod vplivom alkohola, drog ali drugih prepovedanih substanc, ne pomeni, da delavcu iz tega razloga ne more prepovedati dela ali mu iz tega razloga odpovedati pogodbe o zaposlitvi. Alkoholiziranost je mogoče ugotavljati tudi s pričami (Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 626/2012, z dne 6. 9. 2012).

### **3.5 Izjava o varnosti z oceno tveganja**

Tožnica se je poškodovala v nesreči pri delu, ko je pri opravljanju dela vzgojiteljica imela v varstvu otroke od dveh do treh let, sodelavka pa otroke od treh do štirih let. Vzgojiteljici sta vsaka s svojo skupino izvajali igre na zunanjem igrišču. V sodelavkini skupini so se otroci igrali z žogami. Ena izmed žog se je prikotalila na del igrišča, na katerem je bila tožeča stranka s svojo skupino otrok. Ko je tožeča stranka stekla proti žogi, da bi jo pobrala, se ji je pod noge prikotalila druga žoga, ob katero se je spotaknila in padla. Delodajalec mora delavce obveščati o varnem delu – o vrstah nevarnosti na delovnem mestu ter o varnostnih ukrepih za preprečevanje nevarnosti in zmanjšanje škodljivih posledic (23. člen ZVZD) – tudi na igrišču, ki v izjavi o varnosti tožene stranke ni omenjeno (omenjena je le igralnica). Drugotožena stranka je bila dolžna (ne gre za priporočilo, ampak za obveznost) pripraviti tudi navodila za varnost na igrišču. Ker navodil za varnost na igrišču ni sprejela in ker je ta opustitev privedla do nesreče pri delu, je bila za to krivdno odgovorna. Glede na to, da tožnica pri delu ni bila dovolj pazljiva, pa je tudi sama prispevala k nastanku škodnega dogodka v višini 20 odstotkov (Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 506/2012, z dne 16. 11. 2012).

#### **Komentar**

Iz navedenih primerov sodne prakse je mogoče sklepati, kako pomembno je, da vodstvo zavoda kot odgovorna oseba poskrbi, da so področja splošnega poslovanja zavoda, finančnega poslovanja, zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu ter varnosti osebnih podatkov v splošnih internih aktih natančno urejena ter da so ti usklajeni z veljavno zakonodajo. Glede na raznolika področja, za katera je vodstvo zavoda odgovorno, je pomembno, da si pri pripravi teh aktov pridobi ustrezno strokovno pomoč.



## SKLEPI IN PREDLOGI STROKOVNIH REŠITEV

Ugotovitve, rešitve in predlogi strokovnih rešitev so za posamezne splošne akte zapisani v 2. poglavju Prednosti in slabosti VIZ.

Nekaj splošnih predlogov oziroma povzetkov:

- Pri pripravi ustanovitvenih aktov naj zavod sodeluje z ustanoviteljem.
- Zavod naj si pri pisanju splošnih internih aktov pomaga z osnutki, ki jih pripravljajo ustanove, strokovno usposobljene za področje vzgoje in izobraževanja (Šola za ravnatelje, Zavod RS za šolstvo ...).
- Zavod naj se pri pripravi splošnih internih aktov, ki pokrivajo področja zunaj vzgoje in izobraževanja (varstvo pred požarom, varnost in zdravje pri delu, varstvo osebnih podatkov, finančno poslovanje ...), povezuje z ustreznimi strokovnimi ustanovami s posameznega področja in naj z njimi sodeluje pri pripravi takšnih dokumentov, ki so prilagojeni organizaciji, velikosti in posebnostim posameznega zavoda. Izbira naj takšne izvajalce, ki imajo dovolj znanja in referenc za posamezno področje.
- Vodstvo zavoda naj poskrbi, da bodo strokovni delavci, ki so zadolženi za posamezna delovna področja, seznanjeni z zakonodajo in njenimi spremembami ter da se bodo stalno strokovno izobraževali in izpopolnjevali.

## LITERATURA

Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96 – popr., 51/98, 28/99, 39/99 – ZMPUPR, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01 – popr., 56/02, 43/06 – ZKolP, 60/08, 79/11, 40/12, 46/13, 106/15, 8/16 – popr., 45/17, 46/17 in 80/18).

Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16 in 15/17 – odl. US).

Zakon o dostopu do informacij javnega značaja (Uradni list RS, št. 51/06 – uradno prečiščeno besedilo, 117/06 – ZDavP-2, 23/14, 50/14, 19/15 – odl. US, 102/15 in 7/18).

Zakon o integriteti in preprečevanju korupcije (Uradni list RS, št. 69/11).

Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 63/07 – uradno prečiščeno besedilo, 65/08, 69/08 – ZTFI-A, 69/08 – ZZavar-E in 40/12 – ZUJF).

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, 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).

Zakon o osnovni šoli (Uradni list RS, št. 81/06 – uradno prečiščeno besedilo, 102/07, 107/10, 87/11, 40/12 – ZUJF, 63/13 in 46/16 – ZOFVI-L).

Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 23/99, 30/02 – ZJF-C in 114/06 – ZUE).

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, 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, 82/15, 23/17 – ZDOdv, 67/17 in 84/18).

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (Uradni list RS, št. 43/11).

Zakon o varstvu osebnih podatkov (Uradni list RS, št. 94/07).

Zakon o varstvu pred požarom (Uradni list RS, št. 3/07 – uradno prečiščeno besedilo, 9/11, 83/12 in 61/17 – GZ).

Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC in 127/06 – ZJZP).





# POSTOPEK SPREJEMANJA INTERNIH AKTOV

**Katja Arzenšek Konjajeva**

Osnovna šola Vide Pregarc Ljubljana

## UVOD

Namen prispevka je raziskati področje sprejemanja internih aktov in preveriti usklejenost zakonodaje s prakso delovanja v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Sam postopek sprejemanja neposredno ne odloča o pravicah in dolžnostih udeležencev, pač pa določa, kdo je tisti, ki akt sprejme, in kaj je v samem postopku sprejemanja zavezujoče, na primer katere so bistvene sestavine akta v skladu z zakonodajo, kdo poda mnenje, katero mnenje je obvezujoče, do katerega mnenja se je treba opredeliti, če ni obvezujoče.

V praksi naletimo na neenotnost, saj določene interne akte zahteva akt o ustanovitvi, čeprav sicer niso obvezni. V nekaterih aktih o ustanovitvi je tudi določeno, kakšen je postopek sprejemanja in kdo akt sprejme. V praksi se pojavlja dilema, ali akt sprejme ravnatelj ali svet zavoda, če je navedeno, da določen interni akt sprejme šola. Vzgojno-izobraževalni zavodi termin »šola« v večini primerov tolmačijo kot ravnatelj.

Cilj prispevka je preveriti zakonodajo v zvezi s postopkom sprejemanja internih aktov. Osredotočili se bomo na tri zakone, in sicer na Zakon o zavodih (ZZ), Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI) in Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). Posebnosti pri postopku sprejemanja posameznih internih aktov so po navadi določene v pravni podlagi, ki nalaga sprejem posameznega akta.

Prav tako nameravamo preveriti, katere so obvezujoče vsebine aktov in koliko se najpomembnejše ugotovitve udejanjajo v praksi vzgojno-izobraževalnih zavodov.

Vsi interni akti imajo vsebino in obliko. Oblika se nanaša na to, kdo lahko pravni akt izda (zakon državni zbor, uredba vlada, sodbo sodišče) – gre za načelo delitve oblasti; na ustrezen postopek (zakonodajni postopek, izdaja sodne odločbe); na obliko v ožjem pomenu (naslovi zakona, poglavja, členi, odstavki) in način objave (ali seznanitve). Najvišji temeljni akt je seveda ustava, ki je najvišji pravni akt (spremeni jo lahko državni zbor z dvetretjinsko večino). V materialnem smislu gre za skuppek temeljnih načel in pravil, ki pogojujejo in urejajo državno in družbeno ureditev, kar pomeni tudi določitev vrhovnih državnih organov in njihovih temeljnih pristojnosti, poleg tega obravnava človekove pravice. Zakon pa je osrednji splošni pravni akt v pravnem sistemu in ureja najpomembnejša družbena razmerja oziroma področja.

V praksi se pojavlja dilema, kdaj akti prenehajo veljati. Običajno novi akt razveljavi starejšega, ki ureja iste zadeve. Najlažje je, če je natančno določeno, katere akte novi razveljavlja. Pri ravnanju v primerih, ko med določbami pravnih aktov prihaja do nasprotij, veljajo tri splošna načela: višji splošni pravni akt razveljavlja nižjega (v primeru nasprotja med zakonom in uredbo uporabimo zakon in ne uredbe); novejši splošni pravni akt razveljavlja starejšega (novi Zakon o delovnih razmerjih razveljavi stari Zakon o delovnih razmerjih); posebni splošni pravni akt razveljavi splošni pravni akt (ZDR-1 in določbe ZOFVI o delovnih razmerjih). Če gre za splošni in novejši akt in posebni starejši in ni mogoče enoznačno odgovoriti, kateri je v veljavi, je treba upoštevati logične argumente, predvsem pa namen pravnih aktov.

Interni akti zavodov večkrat niso usklajeni s hierarhično višjimi akti tako glede vsebine kot glede postopka sprejema.

V prispevku nameravamo prav tako preveriti, kako se vsebine aktov udejanjajo v praksi, in izpostaviti dejavnike, ki v zvezi s tem predstavljajo za prakso vzgojno-izobraževalnih zavodov poseben izziv, predvsem glede sprejemanja in objavljanja aktov, ugotavljanja, kdo so deležniki v postopku sprejemanja, pregledali pa bomo tudi predpisani postopek, sodno prakso in izzive.

Na koncu bi radi – kot podporo za svetovanje – pripravili inštrumente in priporočila, in sicer gre za navedbo internih aktov, ki jih vzgojno-izobraževalni zavod mora sprejeti, in za korake pri njihovem sprejemanju.

## PREGLED ZAKONODAJE

Najpomembnejši zakoni, ki jih morajo pri pripravi internih aktov upoštevati vzgojno-izobraževalni zavodi, so ZOFVI, ZDR in ZZ.

Postopek sprejemanja internih pravilnikov je vezan predvsem na ZZ in ZOFVI. ZZ v 45. členu določa, da mora imeti zavod statut in pravila.

S statutom ali pravili zavod ureja organizacijo zavoda, organe, njihove pristojnosti in način odločanja ter druga vprašanja, pomembna za opravljanje dejavnosti in poslovanje, v skladu z zakonom in aktom o ustanovitvi. Zavod ima lahko tudi druge splošne akte, s katerimi ureja vprašanja, pomembna za delo in poslovanje, v skladu s statutom oziroma pravili.

Zakon v 46. členu pravi, da statut oziroma pravila zavoda sprejme svet zavoda ob soglasju ustanovitelja.

Druge splošne akte sprejme svet zavoda, če ni s statutom ali pravili zavoda določeno, da jih sprejme direktor ali ravnatelj (ZZ).

Drugi akt, ki ga je treba upoštevati, je ZDR-1, ki v 10. členu govori o tem, da mora delodajalec predloge splošnih aktov, s katerimi določa organizacijo dela ali obveznosti, ki jih morajo delavci poznati zaradi izpolnjevanja pogodbenih in drugih obveznosti, pred sprejemom posredovati v presojo sindikatom.

Delavci morajo v skladu s 34. členom (ZDR-1) upoštevati zahteve in navodila delodajalca v zvezi z izpolnjevanjem pogodbenih in drugih obveznosti iz delovnega razmerja, zato je priporočljivo, da delodajalec pravice in obveznosti delavca čim natančneje uredi v splošnih aktih. ZDR-1 v 10. členu določa, da so splošni akti tisti, s katerimi delodajalec določa organizacijo dela ali obveznosti, ki jih morajo delavci poznati zaradi izpolnjevanja pogodbenih in drugih obveznosti. Člen predvideva dve vrsti splošnih aktov, ki jih delodajalec enostransko sprejema ob sodelovanju s sindikatom ali vsemi delavci; to so t. i. splošni organizacijski akti in splošni akt, s katerim delodajalec pod nekaterimi pogoji lahko določi pravice, ki se v skladu z ZDR-1 urejajo v kolektivnih pogodbah. Predloge splošnih aktov, s katerimi delodajalec določa organizacijo dela ali obveznosti, ki jih morajo delavci poznati zaradi izpolnjevanja pogodbenih in drugih obveznosti, mora delodajalec pred sprejemom posredovati v presojo sindikatom pri delodajalcu. Sindikat mora podati mnenje v roku osmih dni (ZDR-1, 10. člen). Če je sindikat posredoval mnenje v ustreznem roku, ga mora delodajalec pred sprejemom splošnih aktov obravnavati in se do njega opredeliti. Če pri posameznem delodajalcu sindikat ni organiziran, se s splošnim aktom delodajalca lahko določijo pravice, ki se v skladu s tem zakonom lahko urejajo v kolektivnih pogodbah, če so za delavca ugodnejše kot tiste, ki jih določa zakon oziroma kolektivna pogodba, ki zavezuje delodajalca. Predlog splošnega akta mora delodajalec pred sprejemom posredovati v presojo svetu delavcev oziroma delavskemu zaupniku. Svet delavcev oziroma delavski zaupnik mora podati mnenje v roku osmih dni, delodajalec pa mora pred sprejemom splošnega akta posredovano mnenje obravnavati in se do njega opredeliti. Če pri posameznem delodajalcu svet delavcev ni organiziran oziroma ni delavskega zaupnika, mora delodajalec o vsebini predloga splošnega akta iz tretjega odstavka 10. člena pred sprejemom akta obvestiti delavce na način, ki je pri njem običajen. Delavcem, zaposlenim pri njem, in delavcem, ki jih je napotil delodajalec za zagotavljanje dela, mora omogočiti, da se seznanijo z vsemi veljavnimi splošnimi akti iz prvega in tretjega odstavka tega člena. Zato morajo biti splošni akti delodajalca vedno na voljo na mestu, na katerem se lahko delavci brez nadzora seznanijo z njihovo vsebino. Za sindikat pri delodajalcu v postopkih po tem zakonu se šteje reprezentativni sindikat, ki imenuje ali izvoli sindikalnega zaupnika po 205. členu ZDR-1.

- Delodajalec mora delavcem omogočiti seznanitev z veljavnimi splošnimi akti. Zakon določa dolžnost delodajalca, da delavcem omogoči seznanitev z vsemi veljavnimi splošnimi akti (tako s tistimi, ki urejajo organizacijo dela in obveznosti delavcev, kot s tistimi, ki urejajo pravice delavcev v primeru, če pri delodajalcu ni sindikata). S splošnimi akti morajo biti seznanjeni delavci,

zaposleni pri delodajalcu, pa tudi tisti, ki jih k delodajalcu napoti agencija (delodajalec za zagotavljanje dela delavcev). Da bi se delavci lahko seznanili s splošnimi akti, morajo biti ti vedno na voljo na dostopnem mestu, tako da se lahko seznanijo z njihovo vsebino, ne da bi jih pri tem kdo nadzoroval. Delodajalec mora delavce najkasneje osem dni pred sprejemom odločitve ravnatelja/sveta zavoda (Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji, v nadaljevanju KPVIZ) pisno obvestiti o vseh zadevah, ki vplivajo na:

- njihov socialno-ekonomski položaj;
- pravice/obveznosti iz delovnega razmerja;
- ukrepe za zdravo in varno okolje.

## PRAKSA V VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ZAVODIH

V praksi vzgojno-izobraževalnih zavodov je tako, da ravnatelj na podlagi veljavne zakonodaje pripravi interni akt, ki ga predstavi zaposlenim, in to z načinom obveščanja, ki je blizu vsem. To pomeni, da morajo biti z akti seznanjeni vsi zaposleni in da je treba na dogovorjeni način obvestiti strokovni, tehniški in administrativni kader. Prav tako je treba pridobiti mnenje sindikata o aktih, ki zadevajo delovna razmerja. Mnenje sindikata je treba pridobiti v osmih dneh in ni obvezujoče, se je pa do njega treba opredeliti. To pomeni, da je treba pisno obrazložiti, zakaj mnenja sindikata ne bomo upoštevali.

Vzgojno-izobraževalni zavod z vsemi akti seznanjati svet staršev in svet zavoda, pri čemer ravnatelj po navadi poudari, kdo sprejme akt, in če ni eksplicitno navedeno, da je to svet zavoda, ga sprejme ravnatelj. Interni akti začnejo veljati načeloma takoj po objavi na dogovorjeni način, objaviti pa jih je treba, če ni določeno drugače, takoj po sprejemu.

V praksi se pogosto pokaže, da ravnatelji premalo sledijo določbam in imajo med internimi akti veliko nepotrebnih oziroma takih, ki se podvajajo ali niso v skladu z določbami zakonov. Najprej morajo poiskati zakonske določbe, ki nalagajo sprejem posameznih aktov, potem pa se morajo držati obvezne oziroma predpisane vsebine, saj se pogosto zgodi, da ne zajamejo celotne vsebine, ki je predpisana. Pri pripravi aktov je smiselno sodelovanje vseh zakonsko predpisanih deležnikov (učiteljski zbor, svet staršev, svet šole, sindikat – če gre za urejanje pravic iz delovnih razmerij). Glede na količino aktov je včasih zelo težko slediti vsem določbam, zato so obvestila ministrstev dobrodošla.

Poseben izziv za prakso vzgojno-izobraževalnih zavodov predstavljajo interni akti, ki določajo pravice zaposlenih, in seveda tisti, ki zadevajo pravice in dolžnosti otrok.

Eden od pomembnih internih aktov, ki mora biti usklajen z mnenjem sindikata, je ukrep za preprečevanje nasilja, saj je tema zelo občutljiva.

Prav tako je pomemben akt o zaščitni delovni opremljenosti in zdravniških pregledih. Zaščitna oprema je največkrat boniteta, ki jo prejmejo zaposleni, vendar jo ti pogosto razumejo kot nujen pripomoček za delo.

V praksi lahko naletimo tudi na primere, da ustanovitveni akt določa in zahteva sprejem nekaterih internih aktov, ki niso obvezni; to so na primer pravila za zaposlene, akt o delovnih razmerjih ipd.

Težava, s katero se srečujemo v šolah, je obveščanje vseh zaposlenih. Spletna zbornica za to ni primerna, saj tehnični in administrativni kader vanjo nimata dostopa. Tak način je smiselni, kadar obstaja interni dogovor o vstopu v spletno zbornico ali o obveščanju po elektronski pošti. 10. člen ZDR-1 (Splošni akti delodajalca) govori o tem, da mora delodajalec »(1) predloge splošnih aktov delodajalca, s katerimi delodajalec določa organizacijo dela ali določa obveznosti, ki jih morajo delavci poznati zaradi izpolnjevanja pogodbenih in drugih obveznosti, [...] pred sprejemom posredovati v mnenje sindikatom pri delodajalcu. Sindikat mora podati mnenje v roku osmih dni. (2)

Če je sindikat posredoval mnenje v roku iz prejšnjega odstavka, ga mora delodajalec pred sprejemom splošnih aktov obravnavati in se do njega opredeliti.« Podrobneje o tem govorita kolektivni pogodbi, KPVIK (v 18. in 19. členu) in Kolektivna pogodba za raziskovalno dejavnost (v 75. in 76. členu).

Razveljavitev internih aktov poteka enako kot sprejemanje. Če se sprejme nov akt, je treba v končne določbe zapisati, da stari akt z določenim datumom preneha veljati. Drugi način razveljavitve internih aktov je, da jih razveljavljamo po enakem postopku, kot jih sprejemamo. Če je predlog pripravil ravnatelj in pridobil mnenje sveta staršev in sindikata in je akt potrdil svet šole, potem ravnatelj predlaga razveljavitev, pripravi obrazložitev, se posvetuje s svetom staršev, učiteljskim zborom, sindikatom in svetu zavoda predlaga, da akt razveljavi.

## Sodna praksa

Sodna praksa v zvezi s sprejemanjem internih aktov ni obširna, vendar je mogoče tudi iz posameznega primera videti, da sta sam postopek in obveščanje zelo pomembna, kar smo poudarili že pri obravnavi izzivov, ki jih prinaša praksa.

### Na primer:

Odločba: Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 656/2006, z dne 28. 6. 2007

Iz tega primera sodne prakse je razvidno, da je bil sklep tožene stranke, s katerim je tožnika razporedila na drugo delovno mesto, nezakonit, ker je bil izdan na podlagi Pravilnika o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, ki v času izdaje sklepa še ni bil ustrezno objavljen. Pravilnik kot splošni akt delodajalca predstavlja akt, s katerim se posega v pravice nedoločenega oziroma nedoločljivega kroga oseb, zaradi česar mora biti objavljen, preden začne veljati.

Iz izvedenih dokazov pred sodiščem prve stopnje ter iz obrazložitve izpodbijane sodbe je razvidno, da je bil tožnik razporejen na novo delovno mesto na podlagi Pravilnika o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest (v nadaljevanju Pravilnik), ki je bil sprejet 19. 12. 2002, in sicer še preden je bil objavljen. Ob tem so pritožbene navedbe, da je citirani Pravilnik začel veljati že istega dne, ko sta tako sindikat kot svet delavcev podala ustrezno soglasje, neutemeljene.

V presojani zadevi je tožena stranka izdala sklep o razporeditvi tožnika na delovno mesto izmenovodje na podlagi Pravilnika, torej splošnega akta, ki v času izdaje sklepa še ni bil ustrezno objavljen, kar pomeni, da pravno še ni mogel začeti učinkovati.<sup>1</sup>

Iz navedenega primera sodne prakse, ki se sicer ne nanaša na vzgojno-izobraževalni zavod, je razvidno, da ima sam proces, predvsem obveščanje in seznanitev zaposlenih, pri sprejemanju internih aktov pomembno vlogo in da tega ne smemo zanemariti.

Obravnavano področje je za vzgojno-izobraževalne zavode pomembno predvsem zaradi vzdrževanja pozitivne delovne klime in preglednega delovanja.

<sup>1</sup> Vir: <http://www.sodisce.si/vdss/odlocitve/40407/>, z dne 2. 7. 2017.



## SKLEPI IN PREDLOGI STROKOVNIH REŠITEV

Pri pregledu zakonodaje in prakse se je pokazalo, da imajo zavodi tudi nekaj takih aktov, ki niso obvezni.

43. člen ZOFVI pravi, da ima javni vrtec oziroma šola lahko pravila, ki jih sprejme svet javnega vrtca oziroma šole. Z njimi lahko urejajo vprašanja, ki so pomembna za opravljanje dejavnosti in poslovanje zavoda.

Prav tako je s Poslovníkom o delu sveta zavoda. MIZŠ ga priporoča, obvezen pa je za gimnazije in dijaške domove. Pozorni moramo biti na morebitno neuskľajenost z določbami akta o ustanovitvi (zlasti pri določbah o izvolitvi predstavnikov delavcev v svet zavoda, o tem, kdo lahko sklicuje seje, kdo skliče ustanovitveno sejo ...), na morebitno neuskľajenost z zakonskimi določbami (podaljševanje mandata, potrebna večina za odločanje, konstituiranje sveta, imenovanje ravnatelja ...) in z dejanskim delovanjem sveta. Izogibati se moramo vsebinam, ki v poslovnik o delu zavoda ne sodijo (npr. imenovanje pomočnika ravnatelja ali vodje enote). Poslovnik naj torej poslovanje ureja le v delu, kjer je to potrebno.

Enako je s Poslovníkom o delu sveta staršev. Pozorni moramo biti na morebitno neuskľajenost z določbami akta o ustanovitvi (zlasti z določbami o izvolitvi predstavnikov staršev v svet zavoda) in z dejanskim delovanjem sveta. Poslovnik o delu sveta staršev naj torej poslovanje ureja le v delu, kjer je to potrebno.

Eden od aktov je Pravilnik o delovanju šolskega sklada. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja v 135. členu govori o tem, da lahko upravni odbor za delovanje sklada sprejme pravila.

Zavodi imajo pravilnike o uporabi službenih vozil in mobilnih telefonov. Pri tem moramo biti pozorni na soglasje za pobot pri izplačilu plače, vendar šele po nastanku terjatve.

Predlagam naslednje strokovne rešitve:

1. pregledati je treba določbe v zakonih (ZOFVI, ZDR-1, ZOsn, ZVZD) in ustanovitvenem aktu;
2. pregledati je treba, katere interne akte mora zavod glede na določbe omenjenih zakonov in aktov imeti;
3. pregledati je treba obstoječe akte in izločiti tiste, ki se podvajajo;
4. posodobiti je treba akte glede na novosti v zakonodaji;
5. pripraviti je treba zbirko internih aktov;
6. sprejeti je treba dogovor o hrambi in dostopnosti internih aktov.

## LITERATURA

Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96 – popr., 51/98, 28/99, 39/99 – ZMPUPR, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01 – popr., 56/02, 43/06 – ZKoliP, 60/08, 79/11, 40/12, 46/13, 106/15, 8/16 – popr., 45/17, 46/17 in 80/18).

Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16 in 15/17 – odl. US).

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUIJF, 57/12 – ZPCP-2D, 47/15, 46/16, 49/16 – popr. in 25/17 – ZVaj).

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (Uradni list RS, št. 43/11).

Zakon o varstvu osebnih podatkov (Uradni list RS, št. 94/07).

Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91, 8/96, 36/00 – ZPDZC in 127/06 – ZJZP).





# AKTI NA PODROČJU PREDŠOLSKE VZGOJE

**Majda Vehovec**

Osnovna šola Šenčur

## UVOD

Predšolska vzgoja v vrtcih je začetni in sestavni del sistema vzgoje in izobraževanja otrok, s katerim zagotavljamo pomoč staršem pri celoviti skrbi za otroke, večjo kakovost življenja družin in otrok ter ustvarjanje pogojev za razvoj otrokovih telesnih in duševnih sposobnosti. Cilji predšolske vzgoje so zakonsko predpisani, zato je namen tega zapisa pregledati interne akte na področju predšolske vzgoje, ki podrobneje urejajo vsebino, postopke in standarde za zagotovitev teh ciljev.

V zapisu največji poudarek namenjamo pregledu internih aktov, ki so neposredno vezani na delo z varovanci vrtca. Podrobneje bomo predstavili Pravilnik o publikaciji, Pravilnik za sprejem otrok v vrtec in sestavo komisije, Program pregleda igral, Načrt rednega vzdrževanja in čiščenja ter Pravilnik o varnosti otrok v vrtcu. Dodali bomo komentar v zvezi z uporabo posameznega internega akta v praksi in primere sodne prakse, če na tem področju seveda obstaja.

Pomembno je, da so interni akti napisani dovolj splošno in hkrati specifično za posamezno organizacijo, kar pa je v praksi težko zagotoviti.

Iz pregleda internih aktov v našem vrtcu in tistih, ki so dostopni na spletnih straneh drugih zavodov, lahko sklepam, da so si med seboj zelo podobni, največje razlike je mogoče opaziti pri Pravilniku o sprejemu otrok v vrtec. Le pri tem aktu je najti primere sodne prakse, ki jih bomo podrobneje predstavili. Prav področje sprejema otrok v vrtec je najbolj žgoče. Iz lastne prakse lahko sklepam, da je pri kriterijih za sprejem nemogoče predvideti vse posebnosti in potrebe staršev, zato smo pravilnik spreminjali in ga dopolnjevali na podlagi izkušenj.

Pisanje in oblikovanje internih aktov sta za vrtce velik izziv, ker nimamo ustreznega kadra za to področje.

## PREGLED LITERATURE OZIROMA ZAKONODAJE

Temeljni akt, ki ureja predšolsko vzgojo, je Zakon o vrtcih (ZVrt), ustanavljanje javnih vrtcev, ceno programov, publikacijo vrtca, kadrovske in normativne pogoje pa podrobneje urejajo pravilniki. Področje predšolske vzgoje urejajo še drugi področni zakoni, ki opredeljujejo delovna razmerja, varovanje osebnih podatkov, obligacijska razmerja itd., ter področne kolektivne pogodbe, ki podrobneje urejajo področje predšolske vzgoje.

Podzakonski akti so izvršilni, saj ustavne in zakonske pravice razčlenjujejo ter podrobneje izpeljujejo (jih pa ne določajo na novo, spreminjajo).

### Interni notranji akti

Interni notranji akti so tisti, ki jih sprejme ravnatelj ali svet vrtca, odvisno od zakonskega določila. Notranji interni akti zajemajo različna področja, od sistemizacije, pravilnika o računovodstvu in aktov, ki so v vseh segmentih vzgoje in izobraževanja podobni, do posebnih aktov, ki urejajo izključno področje predšolske vzgoje.

Tako splošni kot interni akti morajo biti na voljo in dostopni na mestu, na katerem se lahko delavci seznanijo z njihovo vsebino. Akti so lahko v elektronski obliki, zaposleni morajo imeti možnost vpogleda vanje brez nadzora.

Pri sprejemanju internih aktov je pomembno, da upoštevamo naslednji določili:

- običajno novi akt razveljavi starejšega, ki ureja iste zadeve;
- smiselno je, da je natančno določeno, katere stare akte novi razveljavlja.

Delodajalec mora delavcem omogočiti, da se seznanijo z veljavnimi splošnimi akti.

### **Pravilnik o publikaciji vrtca**

Zakonska podlaga: 11. člen ZVrt in Pravilnik o publikaciji vrtca.

Pravilnik o publikaciji vrtca določa, kakšna mora biti njena vsebina. V njej mora biti navedeno naslednje:

*Podatki o vrtcu:*

- ime vrtca;
- navedba, ali je vrtec javni, zasebni ali zasebni s koncesijo;
- organiziranost vrtca;
- poslovni čas vrtca.

*Predstavitev programov glede na trajanje in starostna obdobja:*

- vrste programov;
- čas trajanja in izvajanja posameznega programa;
- opredelitev, katerim otrokom so programi namenjeni.

*Predstavitev:*

- programov za predšolske otroke;
- posebnosti posameznih programov;
- dodatnega (obogatitvenega) programa.

### *Pravice staršev in otrok ter način zagotavljanja*

- pravic, določenih v mednarodnih dokumentih, ustavi in zakonih;
- pravic, ki jih glede na posebnosti posameznega vrtca zagotavlja vrtec.

Obveznosti staršev do vrtca.

Načini povezovanja in sodelovanja s starši.

Publikacija vrtca je lahko v tiskani ali elektronski obliki. V elektronski obliki je objavljena na spletni strani vrtca, vrtec pa mora pripraviti tudi publikacijo v tiskani obliki za tiste starše, ki morda nimajo možnosti, da bi se z njo seznanili v elektronski obliki.

Staršem publikacijo praviloma predstavimo na prvem roditeljskem sestanku ali na sestanku za novo sprejete otroke. Njena vsebina se med letom le izjemoma spreminja (kadrovske spremembe, spremenjena sestava sveta vrtca), zagotovo pa jo je treba vsako leto posodobiti.

**Iz prakse:** Starši najpogosteje uporabljajo publikacijo vrtca v elektronski obliki; v zadnjih dveh letih v našem vrtcu niso zahtevali tiskanega izvoda. Med šolskim letom pa jih je treba večkrat opozoriti na vsebino in določila, ki so zapisana v njej.

### **Pravilnik za sprejem otrok v vrtec in sestava komisije**

Zakonska podlaga: 20. člen ZVrt.

Pravilnik za sprejem otrok v vrtec (kriterije za sprejem otrok v vrtec in sestavo komisije za sprejem otrok) določi občina ustanoviteljica na predlog sveta vrtca.

Kriterije za sprejem otrok določimo s točkami.

Pravilnik ureja postopek sprejemanja otrok v vrtce, sestavo komisije za sprejem otrok in način njenega dela ter kriterije za sprejem otrok v vrtec. V njem je določen način vpisa otrok in termin zanj, predpisan je obrazec za vlogo, opredeljene so obveznosti vlagatelja vloge ter postopek sprejema in obveščanje staršev.

**Iz prakse:** V pravilniku so natančno opredeljeni kriteriji za sprejem otrok v vrtec – stalno prebivališče otroka in vsaj enega od staršev v občini, zaposlenost staršev, socialne posebnosti (bolezen, invalidnost v družini), otrokova starost, podatek o tem, ali je bil otrok v preteklem letu uvrščen na redni čakalni seznam, vpis več otrok iz iste družine v vrtec. Starši morajo vlogi za sprejem otroka v vrtec priložiti ustrezna dokazila.

Vrtec staršem v osmih dneh po seji komisije pošlje obvestilo z izpisom vseh podatkov s seznama sprejetih otrok ali čakalnega seznama za njihovega otroka z navadno pošto pošiljko in po elektronski pošti, če so starši navedli elektronski naslov, na katerega želijo prejemati obvestila.

Zoper obvestilo iz prejšnjega odstavka o prednostnem vrstnem redu lahko starši v petnajstih dneh po vročitvi obvestila z navadno pošiljko vložijo ugovor na svet vrtca, ta pa o njem odloči v petnajstih dneh po prejemu ugovora v skladu z ZVrt in s smiselno uporabo Zakona o splošnem upravnem postopku. Ugovor lahko starši vložijo zaradi nepravilnega upoštevanja kriterijev, ni pa dopusten ugovor na kriterij in težo posameznega kriterija.

Ko v vrtcu odločijo o vseh ugovorih staršev zoper obvestilo o prednostnem vrstnem redu za sprejem otrok, vrtec staršem otrok, ki so bili sprejeti, pošlje poziv k sklenitvi pogodbe o medsebojnih pravicah in obveznostih med vrtcem in starši.

V pozivu je izrecno navedeno, da se šteje, da so starši umaknili vlogo za vpis otroka v vrtec, če v petnajstih dneh od vročitve poziva z vrtcem ne podpišejo pogodbe. V takem primeru vrtec k sklenitvi pogodbe pozove starše otroka, ki je naslednji po vrstnem redu na čakalnem seznamu.

Ko je pogodba med vrtcem in starši podpisana, je otrok vključen v vrtec.

V praksi imamo po končanem postopku dva čakalna seznama: rednega, na katerega so uvrščeni otroci, ki po zaključenem razpisu niso bili sprejeti v vrtec zaradi premalo prostih mest, in čakalni seznam po zaključenem razpisu. Če se pojavi prosto mesto, imajo pri vključitvi v vrtec prednost otroci z rednega čakalnega seznama.

Največje težave v praksi predstavlja oblikovanje kriterijev, saj je nemogoče zajeti vse posebnosti in potrebe staršev. Tako včasih kljub težkim socialnim razmeram otroka ni mogoče sprejeti v vrtec.

V zadnjih petih letih smo v našem vrtcu prejeli osem ugovorov staršev in vsi so bili neupravičeni. Starši vložijo ugovor zaradi napačne interpretacije kriterija, pa tudi zato, ker so se po končanem razpisnem postopku spremenile okoliščine v družini (zaposlenost, sprememba bivališča). Obravnavali smo primer, ko so starši z otrokom dejansko bivali v v naši občini v najetem stanovanju, njegova lastnica pa ni dovolila, da bi najemniki tam prijaviли stalno bivališče. Na tem področju smo naleteli tudi na primere sodne prakse.

### Sodna praksa

Sodna praksa v Republiki Sloveniji ni formalni, ampak sekundarni pravni vir, ki zagotavlja enotno uporabo formalnih pravnih virov. Absolutno zavezujoči pravni viri so le akti zakonodajalca (oziroma ustavodajalca), bodisi slovenskega bodisi evropskega. Ustava in zakonodaja, ratificirani mednarodni sporazumi, evropska zakonodaja zato predstavljajo t. i. primarni pravni vir. To so tisti viri, ki zarisujejo okvir prava na abstraktni ravni. Namen sodišč pa je »polnjenje« vseh vsebin v pravni okvir s konkretizacijo in razlago.

V slovenskem kontinentalnem pravnem sistemu sodišča niso vezana na odločbe višjih sodišč zunaj obsega konkretnega primera. Po Zakonu o sodiščih so zavezujoča le (načelna) pravna mnenja vrhovnega sodišča, in še to zgolj za senate vrhovnega sodišča, ki so sprejeli določeno mnenje.

Sodna praksa služi kot posvetovalno orodje, ki ga sodišče sicer ni dolžno upoštevati kot absolutno referenco. Posamezen sodnik mora namreč v posebnih in konkretnih primerih »ravnati vselej tako, kot bi imel pred seboj nedoločeno število primerov iste vrste«, njihovo dejansko stanje pa je v praksi tudi sicer le redko ponovljivo. Prav tako absolutna obravnava pravnih vprašanj ne more biti navzoča v odločbah, saj najpogosteje izhaja iz analize omejenega niza argumentov, kot so jih predstavile stranke (z različnimi okoliščinami omejenem) konkretnem postopku.

Tehtni in prepričljivi argumenti, ki jih sodišče upošteva pri odločanju, pa so lahko povsem uporabni v podobnih primerih. Namen baz sodne prakse (in sodne prakse same kot take) je seznanjati zainteresirane s primeri, ki pravnoanalitično razrešujejo postopkovna ali vsebinska vprašanja, namenjene so uporabi ali nadgradnji argumentacije. Zato lahko rečemo, da primeri iz sodne prakse zavezujejo sodišča pri odločanju v podobnih primerih, vendar ne formalno, temveč zgolj z močjo uporabljene argumentacije.

Zaradi delitve vej oblasti na zakonodajno, izvršilno in sodno je pristojnost za poenoteno uporabo prava na strani samega sodstva. Sodnik pri svojem delu ni zakonodajalčev subsumpcijski avtomat. Sodni proces od sodnikov zahteva, da temeljito preučijo dejansko stanje, ob upoštevanju navedb obeh strani, ugotovijo, katero pravo morajo uporabiti v tem primeru (*lura novit curia!*), predvsem pa da vrednotno tehtajo v primerih nedoločnosti ali nejasnosti primarnih norm.

Sodni postopek tako omogoča bolj objektivno ugotavljanje dejanskega stanja in upoštevanje dokaznih standardov, kot ga lahko zagotavljajo druge metode odločanja, sistem pravnih sredstev pa, da so odločitve kakovostne. Poznavanje ustreznih pravnih virov, predvsem pa sodne prakse lahko proces odločanja v pravnih sporih močno olajša.



Najprej je treba poudariti, da sodna praksa Vrhovnega sodišča RS na področju predšolske vzgoje in predmetnih predpisov ni obširna, zato bomo pregledali odločitev sodišč prve in druge stopnje, ki se nanašajo na problematiko v zvezi z ureditvijo predšolske vzgoje.

### Sodba Upravnega sodišča, opr. št. I U 1238/2009, z dne 12. 11. 2009

Sodba Upravnega sodišča RS opr. št. I U 1238/2009 z dne 12. 11. 2009 se nanaša na 9., 10. in 20. člen ZVrt, ki urejajo pravico staršev do izbire programov predšolske vzgoje za svoje otroke v javnem in zasebnem vrtcu, zagotavljanje vključevanja otrok v programe javne službe ter vpis in sprejem otrok v javni zavod. Natančnejši pogoji in postopek za uveljavljanje pravice do izbire programov so določeni v Pravilniku za sprejem otrok v vrtec in sestavo komisije, ki ga bomo podrobneje predstavili v nadaljevanju.

V konkretnem primeru vlogi tožnikov za vpis njunega otroka v javni zavod oziroma vrtec sodišče ni ugodilo; javni zavod je z odločbo odločil, da otrok ni sprejet v vrtec ter da je na podlagi zbranih točk uvrščen na 340. mesto na čakalnem seznamu. Na podlagi točkovanih kriterijev je namreč otrok zbral bistveno premajhno število točk za vpis. Upravni organ druge stopnje je pritožbo, ki sta jo vložila tožnika, zavrnil ter pritrdil mnenju prve stopnje, da pogoji za vpis otroka v javni zavod niso izpolnjeni.

Tožnika se tudi z odločitvijo druge stopnje nista strinjala in sta vložila tožbo zoper javni zavod. V njej sta navajala, da si zaradi osebnih okoliščin in finančnih možnosti nista mogla urediti stalnega bivališča na območju občine vpisa, da ju kriteriji za vpis v celoti postavljajo v neenakopraven položaj z drugimi ter da občina ni zagotovila dovolj prostih mest za vpis, kot to predpisuje 10. člen ZVrt. Javni zavod je na tožbo odgovoril pravočasno in argumentirano.

Sodišče je s sodbo odločilo, da je postopek odločanja, v katerem javni zavod oziroma komisija ugotavlja, ali osebe, ki želijo vpisati otroka v vrtec, izpolnjujejo kriterije oziroma so pri njih podane okoliščine, ki se vrednotijo z določenim številom točk, dolžnost, ki jo omenjenemu organu nalaga Zakon o vrtcih v 20. in naslednjih členih. Če bi komisija ravnala v nasprotju s svojo zakonsko določeno obveznostjo, bi to predstavljalo arbitrarnost njenega odločanja in s tem kršitev Ustave RS. Kršitve prepovedi diskriminacije iz 1. odstavka 14. člena Ustave RS torej ni mogoče utemeljevati z argumenti, da je upravni organ tožnika diskriminiral, ker je ugotovil, da jima ne pripadajo točke na podlagi kriterija stalnega prebivališča. Sodišče je še odločilo, da z določitvijo stalnega prebivališča kot razlikovalnega kriterija ni bilo kršeno načelo enakosti pred zakonom iz 2. odstavka 14. člena Ustave RS ter da od občine ali države ni mogoče v vsakem trenutku zahtevati zadostnega števila prostih mest v izbranem vrtcu, saj je zakonodajalec predvidel izbiro programa predšolske vzgoje tudi v zasebnih vrtcih. Ravno zato je zakonodajalec določil postopek za odločanje o sprejemu oziroma zavrnitvi otrok v svoje programe (členi 20, 20a, 20b ZVrt); med drugim je v 3. odstavku 20. člena zapisano, da o sprejemu otrok v vrtec odloča komisija, kriterije za sprejem otrok pa določi občina ustanoviteljica (v konkretnem primeru torej občina vpisa). Sodišče je ob tem dodalo, da kriteriji, če že ne odpravljajo, pa zagotovo zmanjšujejo možnosti samovoljnega odločanja in posledično omogočajo sprejem vsaj nekaterih otrok pod enakimi in vnaprej znanimi pogoji. Prav tako je občina tista, ki iz svojega proračuna zagotavlja sredstva za delovanje vrtca, med drugim za investicijsko vzdrževanje in investicije v nepremičnine in opremo, za pokrivanje stroškov iz naslova dejavnosti in nalog, potrebnih za izvajanje programa za predšolske otroke, ki jih ni mogoče všteti v ceno programa (28. člen ZVrt). Zaradi te povezanosti je po mnenju sodišča razumljivo (in razumno), če občina kot ustanoviteljica in financerka delovanja vrtca odloči, da bodo imeli pri vpisu v primeru premajhnega števila mest prednost tisti starši in otroci, ki zaradi dejstva, da imajo stalno prebivališče v občini, posredno (preko dohodnine) financirajo delovanje vrtca. Sodišče je glede na vse tožbene navedbe in dokaze ugotovilo, da tožba ni utemeljena, in jo je v skladu z določbo 1. odstavka 63. člena Zakona o upravnem sporu zavrnilo.

## Sodba in sklep Upravnega sodišča, opr. št. I U 1263/2009, z dne 16. 9. 2009

Tudi v tem konkretnem primeru otrok zaradi premajhnega števila zbranih točk na podlagi kriterijev za vpis v javni zavod, tokrat v vzgojno-varstveni, ni bil sprejet in je bil na čakalnem seznamu uvrščen na 16. mesto.

Potem ko je drugostopenjski organ zavrnil pritožbo, je tožnica vložila tožbo zoper prejeta odločbo zaradi kršitve človekovih pravic in temeljnih svoboščin, saj se ni strinjala s kriterijem starosti otroka, češ da je diskriminacijski. Prav tako je navedla, da izpodbijana upravna akta vsebujeta toliko pomanjkljivosti, da se ju niti ne da preizkusiti. V izpodbijani odločbi ni navedeno število razpoložljivih prostih mest za naslednje šolsko leto, ni podatka o številu vseh vpisanih otrok niti o najnižjem številu doseženih točk, ki zadoščajo za sprejem otroka v vrtec, kot to določa 11. člen pravilnika, oziroma da upravna akta ne argumentirata razlogov za zavrnitveno odločbo. Navedla je še, da so občine od leta 1996 na svojih območjih dolžne zagotavljati zadostno število zmogljivosti v vrtcih.

Sodišče je sicer ugotovilo, da je tožba utemeljena, vendar je v zvezi z zakonskimi določbami glede vpisa določilo, da v Ustavi Republike Slovenije ni zapisana pravica otrok oziroma njihovih zakonitih zastopnikov in na drugi strani obveznost (javnega) vrtca, da sprejme vsakega otroka, ki izrazi interes, prav tako ne obveznost občine, da zagotovi takšno organizacijo vzgojno-varstvene dejavnosti, da v določenem obdobju noben otrok ni zavrnjen. Na podlagi določil Ustave RS torej ni mogoče izpeljati iztožljive pravice, da država ali občina zagotovi sprejem vseh zainteresiranih otrok v javni vrtec, tako da javni vrtec vsakega zainteresiranega otroka na podlagi posamičnega akta tudi sprejme. Določilo 1. odstavek 9. člena ZVrt pravi, da imajo starši pravico izbrati programe predšolske vzgoje za svoje otroke v javnem in zasebnem vrtcu. Vendar to ne pomeni, da imajo starši, če izberejo določen javni vrtec, potem v vsakem primeru tudi pravico, da je njihov otrok v tak vrtec sprejet, ne glede na zmogljivosti tega vrtca. Starši oziroma zakoniti zastopniki imajo le pravico, da izberejo, v kateri vrtec želijo vpisati otroka, javnopravni subjekt jim te izbire ne more vsiliti. V konkretnem primeru gre torej za iztožljivo materialno zakonsko pravico za vpis in sprejem v vrtec s podlago v splošnem pravnem načelu enakosti pred zakonom, ki se mora uresničevati pod vnaprej določenimi in enakimi pogoji za vse, z izjemo primerov dopustne pozitivne diskriminacije, ki pa mora temeljiti na objektivnih in upravičenih razlogih, ki morajo biti stvarno povezani z zakonitim ciljem. Občina lahko v posamičnih primerih določi – in tožena stranka jih na tej podlagi lahko uporabi – prednostne kriterije za vpis in sprejem otrok v javni vrtec, vendar morajo biti ti pravilno predpisani in uporabljeni kriteriji v prvi vrsti v skladu s tistimi prednostnimi kriteriji, ki jih je postavil že zakonodajalec v ZVrt (8. člen) in ki smiselno izhajajo že iz Ustave, zlasti iz omenjenega 3. odstavka 56. člena, ter so povezani z načelom socialne države (2. člen Ustave RS).

Kljub navedenemu pa je sodišče ugotovilo, da izpodbijana odločba in drugostopenjski sklep temeljita na pravilniku, ki pa očitno ni bil sprejet zakonito in ga v skladu z Ustavo niti ni mogoče šteti za predpis. Po določilu 1. odstavka 154. člena Ustave mora biti predpis objavljen, preden začne veljati. Pravilnik, na katerem temeljita izpodbijana akta, naj bi bil predpis, saj gre za splošen akt, sprejet na ravni lokalne skupnosti. Tudi določilo 66. člena Zakona o lokalni samoupravi pravi, da morajo biti predpisi občine objavljeni, veljati pa začnejo petnajsti dan po objavi v uradnem glasilu. V konkretnem primeru je bilo ugotovljeno, da so bili starši s kriteriji seznanjeni pisno, tudi tisti, ki so oddali vlogo pred spremembo kriterija, in da so vlogo za sprejem otroka v vrtec dobili v vrtcu in na spletni strani vrtca ter da je bila s tem zagotovljena pravna varnost in predvidljivost ravnanj staršev, občina pa je dala soglasje h kriterijem. ZVrt v določilu 3. odstavka 20. člena pravi, da sestavo komisije za sprejem otrok v vrtec ter kriterije zanj določi občina ustanoviteljica na predlog sveta vrtca. To pomeni, da pravilnik ni bil sprejet v skladu z zakonom, ker ga ni sprejela občina, ampak vrtec, občina pa je dala soglasje, s čimer je bil očitno kršen postopek sprejemanja splošnih predpisov na ravni lokalne skupnosti ne glede na to, ali bi se vsebina pravilnika, če bi ga sprejela občina, razlikovala od pravilnika, ki ga je sprejela tožena stranka. Pravilnika v konkretnem primeru niti ni mogoče šteti za veljaven predpis, ker ni bil objavljen v uradnem glasilu občine.

Omeniti velja, da je Ministrstvo za šolstvo in šport občino pozvalo, da pravilnik nemudoma sprejme, tako kot to določa veljavna zakonodaja. Do enakega sklepa je prišla tudi Inšpekcija RS za šolstvo in šport.

Sodišče je še pripomnilo, da je tudi obrazložitev, kot sta jo podala oba organa v postopku, sama po sebi nezadostna in tožbi delno ugodilo, tako da se izpodbijana odločba in sklep odpravita in se zadeva vrne v vnovično odločanje.

### **Program pregleda igral in igrišč**

Zakonska podlaga: 8.a člen Pravilnika o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtca.

Vzdrževanje igral in igrišč poteka v skladu s programom pregledov, ki določa rutinske preglede, podrobnejše periodične preglede in vsakoletni glavni pregled. S programom pregledov določimo pogostost posameznih pregledov, tako da upoštevamo garancijo, priporočila in navodila proizvajalca igral, frekvenco uporabe igral na igrišču in njihovo izpostavljenost zunanjim vplivom.

**Iz prakse:** V vrtcu imamo natančno opredeljene naloge v zvezi s pregledom igral: vizualni pregled vsak dan opravi ena od strokovnih delavk, ki o pomanjkljivostih ali morebitnih okvarah obvesti hišnika. Če odprava pomanjkljivosti ni mogoča takoj, igralo izločimo iz uporabe, dostop do njega pa ustrezno zaščitimo. Enkrat letno na vseh igriščih opravimo redni letni pregled. Izvede ga komisija, ki jo imenuje ravnatelj in jo poleg hišnika in strokovnega delavca vrtca (v našem primeru je to pomočnica ravnateljice) sestavlja še zunanji sodelavec za področje varnosti pri delu. Komisija po pregledu pripravi zapisnik, v katerem so natančno opredeljeni roki za odpravo napak in pomanjkljivosti na igriščih. Štirikrat letno pooblaščen oseba (v našem vrtcu je to hišnik) opravi funkcionalni pregled igral in tudi o tem pripravimo zapisnik.

O morebitnih napakah ali okvarah igral ali igrišča so strokovni delavci dolžni takoj obvestiti hišnika in odgovorno osebo.

### **Načrt rednega vzdrževanja in čiščenja**

Zakonska podlaga: 53.a člen Pravilnika o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtca.

Za prostore in pripadajoče zunanje površine vrtca, kjer poteka dejavnost predšolske vzgoje, ter opremo mora zavod imeti načrt rednega vzdrževanja in čiščenja. O tem je treba voditi evidenco.

**Iz prakse:** Vrtec mora imeti načrt za redno čiščenje, pranje in vzdrževanje; v njem so navedene osebe, ki so odgovorne za čistočo posameznih prostorov, voditi je treba evidenco čiščenja, ki jo čistilka podpiše; evidence čiščenja so arhivirane pri vodji zdravstvenega in higienskega režima. Načrt določa tudi nadzor temperature vode, ki ga opravimo enkrat mesečno, čiščenje in menjavo mrežic na pipah, nadzor odtokov in podobno, za kar je zadolžen hišnik.

Med dokumente sodi še protokol v primeru nalezljivih bolezni in uši. V našem vrtcu smo pripravili natančen protokol ukrepov ob pojavu ušivosti. Največ težav pa nam povzroča dejstvo, da se starši kljub temu, da so otroka dolžni obdržati doma, dokler uši v celoti ne odpravijo, tega pogosto ne držijo.

### **Pravilnik o varnosti otrok**

Neposredne pravne podlage za sprejem pravilnika o varnosti otrok sicer ni, inšpektorji pa ga kljub temu zahtevajo, kadar okolščine narekujejo večjo skrbnost pri zagotavljanju varnosti otrok.

**Iz prakse:** Pravilnik o varnosti otrok določa obveznosti in postopke delavcev vrtca, ki zagotavljajo varnost otrok, ukrepe pri dnevnem prihajanju v vrtec in odhajanju iz njega, higiensko-zdravstvene ukrepe, postopke in načine ravnanja v primeru poškodbe oziroma nesreče otroka, ukrepe pri sprejemu otrok v vrtec ter dolžnosti staršev pri zagotavljanju varnosti otrok.

## ZAKLJUČEK

Obrađivani interni akti nam delo v vrtcu močno olajšajo, saj opredeljujejo postopke in služijo kot opomnik.

Zagotovo najpogosteje uporabljen in za starše najbolj zanimiv je Pravilnik o sprejemu otrok v vrtec, predvsem takrat, kadar je prijavljenih več otrok, kot je prostih mest. V praksi se je pokazalo, da je izjemno pomembno določilo, da pritožba na težo kriterija ni mogoča. Do ugovorov staršev pogosto pride zaradi nerazumevanja ali napačne interpretacije kriterijev.

Z drugimi internimi akti starše seznanimo informativno, podrobneje pa le v primeru, če pride do težav.

Pomembno je, da poznajo vsebino internih aktov in da jim povemo, kje si jih lahko natančneje ogledajo.

Strokovni delavci se z vsebino internih aktov podrobneje seznanijo ob zaposlitvi, zelo podrobno ob opravljanju strokovnega izpita, s posodobitvami pa ob vsaki spremembi.

Pri sestavi internih aktov je treba upoštevati zakonsko podlago (ki je ni treba vključiti v vsebino internega akta) in zakonsko hierarhijo. Pozorni moramo biti na to, da je zapis dovolj splošen, vendar še dovoljuje nekatere specifične. Preveč podrobno in specifično zapisane interne akte je treba namreč pogosto popravljati, kar delo v javnem zavodu, kjer pravnik ali nekdo, ki bi bil usposobljen prav za to področje, (praviloma) ni zaposlen, zelo oteži.

## LITERATURA

Osnovna šola Šenčur. 2016. »Publikacija Osnovna šola Šenčur: Vrtec pri osnovni šoli Šenčur.« Osnovna šola Šenčur, Šenčur.

[http://vrtecsencur.splet.arnes.si/files/2015/03/PUBLIKACIJA-Vrtca-pri-O%C5%A0-%C5%A0en%C4%8Dur-2016\\_17.pdf](http://vrtecsencur.splet.arnes.si/files/2015/03/PUBLIKACIJA-Vrtca-pri-O%C5%A0-%C5%A0en%C4%8Dur-2016_17.pdf)

Pravilnik o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtca (Uradni list RS, št. 73/00, 75/05, 33/08, 126/08, 47/10, 47/13, 74/16 in 20/17).

Pravilnik o normativih za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje (Uradni list RS, št. 27/14, 47/17 in 43/18).

Pravilnik o publikaciji vrtca (Uradni list RS, št. 64/96).

Vrtec Šenčur. »Načrt rednega vzdrževanja in čiščenja.« Vrtec Šenčur, Šenčur.

Vrtec Šenčur. 2010. »Pravilnik o varnosti otrok.« Vrtec Šenčur, Šenčur.

[http://vrtecsencur.splet.arnes.si/files/2015/03/Pravilnik-o-varnosti-otrok\\_Vrtec-pri-O%C5%A0-%C5%A0en%C4%8Dur.pdf](http://vrtecsencur.splet.arnes.si/files/2015/03/Pravilnik-o-varnosti-otrok_Vrtec-pri-O%C5%A0-%C5%A0en%C4%8Dur.pdf)

Vrtec Šenčur. 2011. »Pravilnik o sprejemu otrok v vrtec.« Vrtec Šenčur, Šenčur.

<http://vrtecsencur.splet.arnes.si/files/2015/03/PRAVILNIK-O-SPREJEMU-OTROK-V-VRTEC.pdf>

Vrtec Šenčur. 2016. »Pravilnik o spremembah in dopolnitvah Pravilnika o sprejemu otrok v vrtec.« Vrtec Šenčur, Šenčur.

<http://vrtecsencur.splet.arnes.si/files/2015/03/PRAVILNIK-O-SPREMENBAH-INDOPOLNITVAH-PRAVILNIKA-O-SPREJEMU-OTROK-V-VRTEC-objava.pdf>

Zakon o vrtcih (Uradni list RS, št. 100/05 – uradno prečiščeno besedilo, 25/08, 98/09 – ZIUZGK, 36/10, 62/10 – ZUPJS, 94/10 – ZIU, 40/12 – ZUIF, 14/15 – ZUUJFO in 55/17).



# AKTI NA PODROČJU OSNOVNOŠOLSKEGA IZOBRAŽEVANJA

**Maja Cetin**

Osnovna šola Livade Izola

## UVOD

Notranji akti določajo organizacijsko strukturo in pravila delovanja v organizaciji. Brez osnovnega poznavanja in upoštevanja pravnih predpisov namreč ni mogoče profesionalno in kakovostno izvajati vzgojno-izobraževalne dejavnosti. Norme, predpisi in zapovedi učinkovito vplivajo na odnose tako v družbi kot v šoli. Z upoštevanjem dogovorjenih pravil se lahko izognemo marsikateremu spodrsljaju pri vsakdanjem vzgojno-izobraževalnem delu in tako preprečimo skrhane medsebojne odnose in nenehne pritožbe.

Zato je poznavanje in upoštevanje zakonov, pravilnikov in ne nazadnje notranjih aktov zavoda temelj za vzpostavitev dobre klime in uspešne organizacije. Tako nas že določbe zakonov na ravni dejavnosti zavoda zavezujejo k temu, da sprejmemo nekatere notranje akte.

## OBVEZNI ZAKONSKO PREDPISANI NOTRANJI AKTI

V prvem delu navajam obvezne zakonsko predpisane notranje akte vzgojno-izobraževalnih zavodov, ob vsakem od njih pa še pravno podlago za njegov sprejem. Iz nje izhajata obveznost, da je treba navedene akte sprejeti, in njihova obvezna vsebina, ki se je moramo, ko jih pripravljamo in sprejemamo, držati. Včasih nam pravna podlaga narekuje pristojnost za sprejem (in posledično tudi morebitno razveljavitev) določenega akta.

### 1. PUBLIKACIJA OSNOVNE ŠOLE

Pravna podlaga za sprejem: 32. člen Zakona o osnovni šoli (v nadaljevanju ZOsn).

Osnovna šola na svoji spletni strani predstavi podatke o šoli, značilnosti programa, organizacijo dela v skladu z letnim delovnim načrtom, pravice in dolžnosti učencev, vsebino vzgojnega načrta, hišni red in druge podatke.

Predstavitev iz prvega odstavka navedenega člena je staršem na voljo v pisni obliki za vpogled v prostorih šole.

Ob tem velja poudariti prednost tovrstne ureditve: šolam ni treba namenjati denarja za tiskanje šolskih publikacij, saj zadošča, da so dostopne v elektronski obliki na šolskih spletnih straneh. Morebitni interesenti, ki nimajo dostopa do svetovnega spleta, pa se lahko z vsebino publikacije seznanijo v prostorih šole.

### 2. HIŠNI RED

Pravna podlaga za sprejem: 31.a člen ZOsn.

Šola s hišnim redom določi območje šole in površine, ki sodijo v šolski prostor, poslovni čas in uradne ure, uporabo šolskega prostora in organizacijo nadzora, ukrepe za zagotavljanje varnosti, vzdrževanje reda in čistoče ter drugo.

Zaradi zagotavljanja varnosti se v šolah velikokrat odločajo za videonadzor, vendar ga morajo ustrezno urediti tudi v svojih notranjih aktih. Ureditev videonadzora je lahko del pravil hišnega reda; ko videonadzor uvedemo, je treba varovani objekt označiti še z opozorili, da je izpostavljen videonadzoru.

### 3. VZGOJNI NAČRT ŠOLE

Pravna podlaga za sprejem: 60.d člen ZOsn.

Z vzgojnim načrtom šole določijo načine, kako bodo dosegali in uresničevali cilje in vrednote iz 2. člena ZOsn, ob upoštevanju potreb in interesov učencev ter posebnosti širšega okolja. V vzgojnem načrtu so navedene vzgojne dejavnosti in oblike vzajemnega sodelovanja šole s starši ter njihovo vključevanje v uresničevanje vzgojnega načrta.

Vzgojne dejavnosti so proaktivne in preventivne; gre za svetovanje, usmerjanje in druge dejavnosti (pohvale, priznanja, nagrade, vrste vzgojnih ukrepov in podobno), s katerimi šola razvija varno in spodbudno okolje za doseganje ciljev iz 2. člena ZOsn.

Pri pripravi vzgojnega načrta sodelujejo strokovni delavci ter učenci in starši, sprejme pa ga svet šole na predlog ravnatelja po postopku, kot je določen za letni delovni načrt.

O uresničevanju vzgojnega načrta ravnatelj najmanj enkrat letno poroča svetu staršev in svetu šole. Poročilo je sestavni del letne samoevalvacije šole.

Za izvedbo vzgojnega načrta šole je odgovoren ravnatelj.



## 4. PRAVILA O ŠOLSKEM REDU

Pravna podlaga za sprejem: 60.e člen ZOsn.

Na podlagi vzgojnega načrta šola v pravilih o šolskem redu natančneje opredeli dolžnosti in odgovornosti učencev, načine zagotavljanja varnosti, pravila vedenja in ravnanja, določi vzgojne ukrepe za posamezne kršitve pravil, organiziranost učencev, opravičevanje odsotnosti ter sodelovanje pri zagotavljanju zdravstvenega varstva učencev. Pri pripravi pravil o šolskem redu sodelujejo strokovni delavci šole ter učenci in starši.

Pravila o šolskem redu sprejme svet šole na predlog ravnatelja, ki si predhodno pridobi mnenje učiteljskega zbora in sveta staršev.

## 5. PRAVILA O ŠOLSKI PREHRANI

Pravna podlaga za sprejem: 6. člen Zakona o šolski prehrani.

Šola s pravili o šolski prehrani določi natančnejše postopke, ki zagotavljajo evidentiranje, nadzor nad prevzemanjem obrokov, določi čas in način odjave posameznega obroka, ravnanje z neprevzetimi obroki ter načine seznanjanja učencev oziroma dijakov in staršev s šolsko prehrano.

Izvajanje pravil o šolski prehrani nadzoruje oseba, ki jo za to pooblasti ravnatelj (npr. vodja šolske prehrane).

Če na šoli deluje skupina za prehrano, s pravili o šolski prehrani določijo njeno sestavo, število članov in mandat.

Predlog pravil o šolski prehrani pripravi ravnatelj, obravnavajo ga svet staršev, učiteljski zbor ter učenci oziroma dijaki, sprejme pa ga svet šole.

Pravila o šolski prehrani so lahko sestavni del obstoječih šolskih pravil.

## 6. PRAVILA O PRILAGAJANJU ŠOLSKIH OBVEZNOSTI

Pravna podlaga za sprejem: 9. odstavek 51. člena ZOsn.

Šola s pravili o prilagajanju šolskih obveznosti podrobneje uredi postopek za pridobitev statusa in prilagajanje šolskih obveznosti.

Urediti je treba postopek za pridobitev statusa (športnika ali mladega umetnika) in samo prilagoditev šolskih obveznosti (posebnosti v zvezi z obiskovanjem pouka ter načine in roke za ocenjevanje znanja).

Status je mogoče podeliti najdlje za obdobje enega leta, lahko pa tudi med letom, če učenec takrat izpolni pogoje zanj. Pridobitev statusa predlagajo starši učenca, o dodelitvi pa odloči ravnatelj po predhodnem mnenju razrednika oziroma oddelčnega učiteljskega zbora, in sicer z odločbo (in ne morebiti s sklepom) najkasneje en mesec po prejemu popolne vloge (z dokazili). Postopek za dodelitev (ali nedodelitev) statusa poteka po pravilih o splošnem upravnem postopku. Po dodelitvi statusa je treba skleniti dogovor o prilagajanju šolskih obveznosti. Zaradi zakonsko določenih razlogov lahko status miruje ali celo preneha. Značilnost splošnega upravnega postopka je tudi v pravnem varstvu zoper odločbo v zvezi s statusom, saj imajo starši učenca možnost vložiti pritožbo v petnajstih dneh od prejema vloge. O njej odloča pritožbena komisija, zoper njeno odločitev pa je v tridesetih dneh od prejema odločitve mogoča tudi tožba na Upravno sodišče.

## 7. OPRAVLJANJE IZPITOV

Pravna podlaga za sprejem: 6. odstavek 30. člena Pravilnika o preverjanju in ocenjevanju znanja ter napredovanju učencev v osnovni šoli.

Osnovna šola podrobneje uredi način prijave, časovno razporeditev dela izpitnih komisij in potek izpitov.

## 8. SUBVENCIONIRANJE ŠOLE V NARAVI

Pravna podlaga za sprejem: 14. člen Pravilnika o financiranju šole v naravi.

Svet šole sprejme podrobnejše kriterije za dodelitev sredstev za subvencioniranje šole v naravi, prej pa mora pridobiti mnenje sveta staršev. Sredstva dodeljujejo zlasti na podlagi vrednotenja naslednjih kriterijev: prejetje denarne socialne pomoči, višina dohodkov na družinskega člana, višina otroških dodatkov, brezposelnost staršev, dolgotrajna bolezen v družini, dolgotrajnejši socialni problemi in druge posebnosti v družini.

Tudi pri subvencioniranju šole v naravi je treba izdati odločbo (in ne morebiti sklepa).

**V nadaljevanju navajam še interne akte, ki so poleg omenjenih značilni zgolj za glasbene šole.**

### 1. PUBLIKACIJA GLASBENE ŠOLE

Pravna podlaga za sprejem: Pravilnik o publikaciji o glasbeni šoli.

1. in 2. člen Pravilnika o publikaciji o glasbeni šoli določata, da se s tem pravilnikom določajo obvezni deli publikacije, s katero glasbena šola predstavi značilnosti izobraževalnih programov, organizacijo dela ter predpise, ki urejajo pravice in dolžnosti učencev.

### 2. HIŠNI RED

Pravna podlaga za sprejem: 15. člen Pravilnika o šolskem redu za glasbene šole.

Ravnatelj določi hišni red, s katerim uredijo predvsem varovanje šole in nadzor nad vstopom vanjo, hranjenje garderobe in način obveščanja učencev.

### 3. PODELJEVANJE PRIZNANJ

Pravna podlaga za sprejem: 18. člen Pravilnika o šolskem redu za glasbene šole.

Učenec lahko za uspešno delo v šoli in zunaj nje dobi pohvalo, nagrado ali drugo priznanje. Merila in postopek za podeljevanje pohval, nagrad ali drugih priznanj določi šola.

## NEOBVEZNI NOTRANJI AKTI

V drugem delu navajam neobvezne notranje akte vzgojno-izobraževalnih zavodov, ki pa jih je priporočljivo imeti. To so različna pravila, poslovniki in navodila, vendar se je, preden jih sprejmemo, treba vprašati, ali jih za delovanje zavoda resnično potrebujemo, sicer si lahko z njimi poslovodenje prej otežimo, kot olajšamo.

### 1. PRAVILA O ŠOLSKEM SKLADU

Pravna podlaga za sprejem: 135. člen Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja.

Osnovne šole morajo nujno oblikovati šolski sklad, vendar pa sredstva, zbrana v njem, v praksi pogosto namenjujejo za pomoč otrokom iz socialno šibkejših okolij, kar je v nasprotju z zakonskim namenom šolskega sklada, ki ga lahko uporabljajo zgolj za financiranje dejavnosti, ki niso sestavine izobraževalnega programa oziroma se ne financirajo iz javnih sredstev, ter za nakup nadstandardne opreme in zviševanje standarda pouka.

Šolski sklad upravlja upravni odbor, ki lahko za svoje delovanje sprejme pravila (ta torej niso obvezna). Vsebina pravil ni predpisana in je odvisna od poslovanja šolskega sklada.

## **2. PRAVILA O UPORABI SLUŽBENIH MOBILNIH TELEFONOV**

Glede pravil o uporabi službenih mobilnih telefonov je treba zlasti opozoriti, da lahko dajo delavci, če pride do prekoračitve mesečno zakupljene količine klicev, soglasje za pobot presežka pri izplačilu plače, torej šele po tem, ko je posamezna terjatev nastala in sta delavcu znana znesek preseženih količin in višina terjatve. Ureditev, po kateri delavec vnaprej, ob prevzemu službenega mobilnega telefona podpiše izjavo, da se bodo morebitni presežki zakupljenih količin samodejno pobotali ob izplačilu njegove plače, je napačna.

## **3. PRAVILA O VIDEONADZORNEM SISTEMU**

Ta pravila so obvezna, kadar je zavod opremljen z videonadzornim sistemom in smo jih obravnavali že v sklopu hišnega reda.

## **4. PRAVILA O UPRAVLJANJU UČBENIŠKEGA SKLADA**

## **5. PRAVILNIK O PEČATIH**

Pravilnik o pečatih ni obvezen notranji akt, vendar je lahko predpisan z aktom o ustanovitvi in ga je zato treba sprejeti. V vsakem primeru pa je smiselno voditi evidenco o pečatih in njihovih imetnikih, predvsem zaradi morebitne potrebe po dokazovanju imetništva in uporabe posameznega pečata.

## **6. PRAVILA ZA RAVNANJE Z DOKUMENTARNIM IN ARHIVSKIM GRADIVOM**

## **7. PRAVILA O DELOVNEM ČASU IN EVIDENTIRANJU DELOVNEGA ČASA**

## **8. POSLOVNIK SVETA ZAVODA**

Poslovnik ni obvezen notranji akt, vendar ga Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport priporoča.

## **9. POSLOVNIK SVETA STARŠEV**

## **10. POSLOVNIK PRITOŽBENE KOMISIJE**

## **11. NAVODILO ZA POPIS SREDSTEV IN OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV**

## **12. KODEKS PEDAGOŠKIH DELAVCEV**

## ZAKLJUČEK

Glede navedenih notranjih aktov (vsaj obveznih) velja, da so potrebni za organizirano delovanje zavoda, vendar si moramo pri njihovem oblikovanju prizadevati, da si poslovanje s tem, ko jih sprejmemo, kolikor je le mogoče, olajšamo. Pri tem je pozornost vredno usmeriti v usklajenost aktov z dejanskim stanjem in delovanjem našega zavoda. To še toliko bolj velja, kadar si od drugega zavoda sposodimo vzorec določenega akta in ga preoblikujemo. Upoštevati moramo namreč posebnosti, ki morda veljajo za naš zavod in jih vzorec ne predvideva, lahko pa vsebuje tudi določbe, ki za naš zavod ne pridejo v poštev. Vsekakor se je smiselno držati pravila, da v notranje akte ne vnašamo določb, ki jih vsebujejo že drugi pravni akti (npr. zakoni in pravilniki), saj je to povsem nepotrebno in povzroča zgolj nepreglednost, prav tako pa, če se zakonodaja spremeni, tvegamo, da bodo naši notranji akti neusklajeni s trenutno veljavno zakonodajo. Za preglednost in uporabnost notranjega akta je pomembno še, da vanj ne poskušamo vnašati vsebin, ki niso zakonsko predpisane oziroma sodijo v drug pravni akt (npr. imenovanje pomočnika ravnatelja ne sodi v poslovnik o delu sveta zavoda, saj je to v celoti v ravnateljevi pristojnosti).

Glede notranjih aktov, ki jih uporabljamo v vzgojno-izobraževalnih zavodih, lahko zapis sklenem z mislijo: »Manj je več.«

## LITERATURA

Pravilnik o financiranju šole v naravi (Uradni list RS, št. 61/04, 70/08 in 61/09).

Pravilnik o preverjanju in ocenjevanju znanja ter napredovanju učencev v osnovni šoli (Uradni list RS, št. 52/13).

Pravilnik o publikaciji o glasbeni šoli (Uradni list RS, št. 44/01).

Pravilnik o šolskem redu za glasbene šole (Uradni list RS, št. 44/01).

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, 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).

Zakon o osnovni šoli (Uradni list RS, št. 81/06 – uradno prečiščeno besedilo, 102/07, 107/10, 87/11, 40/12 – ZUJF, 63/13 in 46/16 – ZOFVI-L).

Zakon o šolski prehrani (Uradni list RS, št. 3/13, 46/14 in 46/16 – ZOFVI-L).



# AKTI NA PODROČJU SREDNJEŠOLSKEGA IZOBRAŽEVANJA

**Marija Lubšina Novak**

Osnovna šola Brežice

## UVOD

Ravnatelji se vsak dan srečujemo z bolj ali manj zapletenimi pravnimi situacijami, v katerih kot nepravniki potrebujemo pomoč.

Menim, da je projekt Ravnatelj ekspert poleg programa Podpora ravnateljem (ePodpora, tematske delavnice in posvetovalni obiski) pri Šoli za ravnatelje eden ustrežnejših pristopov, ki jih ravnatelji lahko uporabimo, da izboljšamo poznavanje omenjene tematike. Vse oblike se med seboj dopolnjujejo in imajo skupni cilj: bolj kakovostno delo ravnateljev, ki se kaže v večji kakovosti dela zavodov. Dodana vrednost projekta Ravnatelj ekspert je v tem, da se srečata kolega, ki sta po statusu enakovredna, in si vzajemno lahko veliko pomagata (spremljanje novosti v zakonodaji, posodabljanje vzorcev notranjih aktov ...) ter ob tem oba strokovno rasteta. Obstaja precejšnja verjetnost, da bosta po končanem projektu tudi v prihodnje strokovno sodelovala in si pomagala. To je še zlasti pomembno na pravnem področju, saj je zakonodaja eden od temeljev, ki jih mora ravnatelj dobro poznati, da lahko kot poslovodni organ skrbi za zakonito delo zavoda. Ker pa se zakonodaja precej hitro spreminja, je ta naloga še toliko težja in odgovornejša.

V prispevku obravnavam notranje akte v srednjih šolah (gimnazijah, poklicnih šolah) in dijaških domovih. Zanimale so me pravna podlaga in vsebina notranjih aktov pa tudi sodna praksa. Tam, kjer nisem našla ustrezne sodne prakse, sem opisala prakso iz življenja in dela v srednjih šolah, dodala pa sem še svoj razmislek oziroma komentar. Ugotavljam, da so nekateri akti v srednjih šolah precej podobni – tako po obliki kot po vsebini –, saj vsi zajemajo bistvene vsebinske elemente, ki jih narekuje zakonodaja, drugi pa se razlikujejo predvsem po obliki.

## PREGLED ZAKONODAJE – OBVEZNI NOTRANJI AKTI V SREDNJIH ŠOLAH IN DIJAŠKIH DOMOVIH

### Notranji akti v gimnazijah

#### *Šolska pravila*

Pravna podlaga: 8. člen Pravilnika o šolskem redu v srednjih šolah.

#### Vsebina

#### Šolska pravila so sestavljena iz:

- hišnega reda;
- določil, ki se nanašajo na Pravilnik o ocenjevanju znanja v srednjih šolah;
- določil, ki se nanašajo na Pravilnik o šolskem redu v srednjih šolah.

Pravila podrobneje določajo pravice, dolžnosti in prepovedi dijakov in dijakin v času organiziranega izobraževalnega dela. Določila šolskih pravil se uporabljajo za vse, ki imajo status dijaka, in so enaka za mladoletne in polnoletne dijake. S šolskimi pravili, ki jih sprejme ravnatelj, šola seznanijo starše in dijake, še preden začnejo veljati. Šolska pravila podrobneje določajo:

- hišni red;
- način sodelovanja s starši;
- pravila v zvezi z obveščanjem in opravičevanjem odsotnosti;
- način zagotavljanja varnosti in zdravja dijakov v skladu s posebnimi predpisi;
- merila in postopek za podeljevanje pohval, nagrad in priznanj;
- način odločanja o oprostitvi sodelovanja dijaka pri pouku iz zdravstvenih razlogov in način vključitve dijaka v vzgojno-izobraževalno delo v času oprostitve sodelovanja pri pouku;
- način obravnave dijaka, ki mu je začasno prepovedana prisotnost pri uri pouka oziroma pri pouku določenega dne, in način vključitve dijaka v vzgojno-izobraževalno delo v časučasne prepovedi prisotnosti pri pouku oziroma pri pouku določenega dne;
- pravila o uporabi osebnih naprav za povezovanje s podatkovnim in telekomunikacijskim omrežjem.

Poleg tega lahko določimo tudi:

- druge pravice, dolžnosti, prepovedi, kršitve, alternativne ukrepe ter pravila o varnosti in zdravju, ki niso določena z ministrskim pravilnikom;
- število ur neopravičene odsotnosti, ki šteje za lažjo oziroma težjo kršitev;
- druga pravila v skladu z drugimi predpisi.

*Šolska pravila – Hišni red* (6. člen Pravilnika o šolskem redu v srednjih šolah) podrobneje določajo, kako se morajo dijaki vesti v času šolanja (upoštevati morajo splošno veljavne etične in moralne norme pri pouku, na prireditvah, ekskurzijah, zunaj šole ...), kako morajo skrbeti za red in čistočo v šolskih prostorih, za šolski inventar, za kulturno uživanje hrane in pijače ...

*Šolska pravila – Pravilnik o podeljevanju pohval, priznanj in nagrad dijakom in dijakinjam* (6. člen Pravilnika o šolskem redu v srednjih šolah) urejajo način dodeljevanja pohval, priznanj in nagrad dijakom.



## Zapis o praksi

### Šolska pravila (Upravičeni razlogi za zamujanje ali predčasno odhajanje od pouka)

Opravičevanje odsotnosti polnoletnih dijakov: polnoletni dijak mora v skladu s Pravilnikom o šolskem redu v srednjih šolah (posledično tudi v skladu s Šolskimi pravili) prinesiti za odsotnost od pouka opravičilo staršev.

Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (v nadaljevanju MIZŠ) smo zaprosili za stališče v zvezi s problematiko opravičevanja odsotnosti polnoletnih dijakov pri organiziranih oblikah vzgoje in izobraževanja, z vprašanji o njihovih pravicah in dolžnostih v srednjih šolah nasploh in s prepričanjem, da bi moralo biti kakršno koli omejevanje pravic polnoletnim dijakom določeno v ustreznem zakonu (Trtnik Herlec in Urh 2006, 40).

Starši, z njihovim pristankom pa tudi športne, kulturne ali druge organizacije ali šole razrednika takoj oziroma v roku treh delovnih dni od prvega dneva izostanka obvestijo o razlogu za izostanek (bolezen, tekmovanje, družinski razlogi ...), sicer mora razrednik vzpostaviti stik z njimi. Obveščanje lahko poteka osebno, po telefonu, elektronski pošti, odvisno od predhodnega dogovora med starši in razrednikom. Starši razredniku na dogovorjeni način pošljejo opravičilo o odsotnosti dijaka najkasneje v petih delovnih dneh po prihodu dijaka k pouku. Odsotnost je neopravičena, če razlogi za zamudo niso opravičljivi. Če se polnoletni dijak odloči, da bo svojo odsotnost od pouka opravičeval sam, lahko to stori le z uradnim dokumentom, ki ga razrednik lahko preveri.

Sodna praksa zadnjih nekaj let je pokazala, da sodišča menijo, da je polnoletni dijak avtonomen pri odločanju, urejanju različnih zadev in posledično tudi pri prevzemanju odgovornosti za vse postopke (npr. za pisanje opravičil, omejevanje staršev pri vpogledu v ocene ...). Na tem mestu trčita in sta si v nasprotju zakonodaja in moralne vrednote, ki se nanašajo na odnose in zaupanje v družini ter na dejstvo, da so polnoletni dijaki praviloma še vedno vzdrževani družinski člani. Polnoletni dijaki imajo formalno možnost samostojno odločati o omenjenih zadevah, priporočeno pa je, da tega ne izkoristijo, saj se lahko zgodi, da jih bo to zavedlo in ne bodo dovolj zreli za prevzemanje odgovornosti in posledic, ki bi si jih s svojim ravnanjem nakopali; s svojeglavimi postopki in izogibanjem dolžnostim v šoli bi si lahko povzročili veliko škode. Vprašanje je tudi, ali bi iz nastalih težav zmogli sami najti ustrezen rešitev, ki bi bila zanje kar najbolj neboleča in ne bi imela dolgotrajnejših neprijetnih posledic.

Menim, da je za ravnatelje v srednjih šolah za razliko od ravnateljev v osnovnih šolah, ki se s tovrstno problematiko še ne srečujejo, to velik izziv in da morajo biti pri postavljanju oziroma *izvajanju* šolskih pravil zelo taktični in previdni. Pomembno se mi zdi, da že v začetku šolanja spregovorijo o nekaterih dilemah, dobrih in slabih izkušnjah, predlagajo pravila za ravnanje in jih utemeljijo ter dijake in starše tako že vnaprej opozorijo na morebitne pasti odraščanja.

### Šolska pravila o ocenjevanju znanja

**Pravna podlaga: 11. člen Pravilnika o ocenjevanju znanja v srednjih šolah**

#### Vsebina

Šolska pravila o ocenjevanju znanja določi ravnatelj po predhodni obravnavi na učiteljskem zboru.

S šolskimi pravili o ocenjevanju znanja urejamo:

- načine in roke za izpolnjevanje obveznosti, določene z učnim načrtom oziroma katalogom znanja;
- pogoje za obvezno ponavljanje pisnih izdelkov;
- roke za vračanje izdelkov;
- izpitni red;

- kršitve pravil pri ocenjevanju znanja;
- postopek odpravljanja napak pri ocenjevanju znanja;
- pripravo in hrambo izpitnega gradiva;
- druga pravila in postopke v skladu s Pravilnikom o ocenjevanju znanja v srednjih šolah.

### Zapis o praksi

Šolska pravila o ocenjevanju znanja obravnavajo predvsem kršitve dijakov v zvezi z ocenjevanjem, v sodni praksi pa je najti največ primerov kršitev, ki so jih storili učitelji.

*Primer:*

»Zahteva za zamenjavo profesorja angleščine v 4. letniku gimnazije. Pritožbe nad ravnanjem profesorja se vlečejo že vrsto let. Dijaki skupaj s starši opozarjajo na slabo kakovost pouka in nepedagoško obnašanje profesorja. Vodstvo šole pripomb ne jemlje resno. Vse ostaja pri pogovorih in dogovorih, ki se jih učitelj ne drži. Med drugim ne delajo po programu za 4. letnik gimnazije, napak dijakov med uro ne popravlja in jim ne pomaga. Čaka na pravilen odgovor, lahko tudi celo uro. Celo uro lahko sprašuje enega samega dijaka in ga žali z besedami: prašič, govedo, da je za na Levca. Zamuja k učnim uram, še posebej, kadar je predvideno preverjanje in ocenjevanje znanja. Ocenjuje izredno strogo, najvišja ocena je dobro (3). Pri pouku le redko uporabljajo učbenike ali delovne zvezke. Zaradi strahu pred njegovimi izpadi si dijaki med urami sploh ne upajo govoriti. Na vprašanje, kaj bodo pisali za preverjanje znanja, učitelj odgovori, da francoščino. Bliža se matura. Vse so že poskusili, a so nemočni. Že četrto leto so štiri ure pouka tedensko neizkoriščene. Na zadnjem sestanku z razredničarko in ravnateljem so jim ponudili še dve dodatni uri (da bi nadoknadili učiteljevo odsotnost), kar se zdi dijakom neprimerno.«

### Kršitev pravic v vzgoji in izobraževanju

*Komentar:*

»Dijaki so se s pritožbo zelo pozno (v začetku druge polovice šolskega leta) obrnili na pristojni organ, a je bilo razlog za to treba iskati v nerazumevanju vodstva šole za njihova opozorila v preteklosti. Na ravnatelja so se namreč obrnili že v začetku tretjega letnika, pa jih ni jemal resno in jih je tolažil, naj potrpijo. Inšpektor, ki se je na pritožbo odzval, glede vrzeli pri podani učni snovi ni mogel ničesar popraviti za nazaj. Zato je lahko le podprl ravnatelja pri njegovi odločitvi o dodatnih urah pouka angleščine ter mu odredil redne tedenske hospitacije pri učiteljevih učnih urah. Ukrep je bil namenjen nadzoru glede nadomestitve primanjkljajev v znanju dijakov ter učiteljeve komunikacije z dijaki.

Pobuda je značilen primer, da odrasli mladih ne jemljejo dovolj resno in se ne odzivajo na njihove kritike in pripombe.« (Trtnik Herlec in Urh 2006, 54–55)

Menim, da so tako skrajni primeri ravnanja profesorjev, kakršen je opisani, vse redkejši oziroma da jih ni prav dosti, saj je tako strokovna kot laična javnost že dovolj ozaveščena, da pravočasno prepozna tovrstne nepravilnosti in opozori nanje.

### Pravila o šolski prehrani

**Pravna podlaga: 6. člen Zakona o šolski prehrani (ZŠolPre-1).**

#### Vsebina

Zakon o šolski prehrani si prizadeva poenotiti organizacijo šolske prehrane v osnovnih in srednjih šolah, omogočiti učencem in dijakom dostop do zdrave šolske prehrane ter učencem in dijakom, ki prihajajo iz socialno manj spodbudnih okolij, zagotoviti cenejše obroke.

Predlog Pravil o šolski prehrani, ki temelji na 6. členu ZŠolPre-1, pripravi ravnatelj, obravnavajo pa ga svet staršev, učiteljski zbor ter učenci oziroma dijaki. Sprejme jih svet šole.

Pravila o šolski prehrani so lahko samostojna ali sestavni del obstoječih šolskih pravil, urejajo pa natančnejše postopke, ki zagotavljajo:

- evidentiranje;
- nadzor nad prevzemanjem obrokov;
- čas in način odjave posameznega obroka;
- ravnanje z neprevzetimi obroki;
- način seznanitve dijakov in staršev s šolsko prehrano.

## Zapis o praksi

Zdrava prehrana je zelo pomembna, saj sta od nje odvisna rast in razvoj človeškega organizma. Prehrana lahko varuje in krepi naše zdravje, lahko pa ga tudi ogroža. Prehranjevalne navade otrok in mladostnikov pomembno vplivajo na njihovo rast in intelektualni razvoj. Čas, v katerem živimo, nam ponuja veliko »dobrot«, ki pa so za naše zdravje lahko vprašljive. Na policah v trgovinah je na voljo vedno več visokokalorične in hitro pripravljene hrane, ki ima zelo majhno energetske vrednosti. Na žalost so ravno otroci in mladostniki najbolj dojemljivi za tovrstne izdelke. Zaradi povečanega in še zaradi nekaterih drugih razlogov (izenačitev pravic osnovnošolcev in dijakov, dijakov in študentov ...) je bil sprejet Zakon o šolski prehrani.

MIZŠ je socialno šibkejšim dijakom in vajencem že pred uvedbo omenjenega zakona subvencioniralo eno malico na dan (81. člen Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja v nadaljevanju ZOFVI). V šolskem letu 2004/2005 je bil sprejet Pravilnik o subvencioniranju šolske prehrane dijakov in vajencev v srednjih šolah, ki je urejal postopek dodeljevanja sredstev iz državnega proračuna za subvencioniranje šolske prehrane, tako da je natančno določil kriterije za dodelitev sredstev šolam ter kriterije in postopek za ugotavljanje upravičenosti do subvencionirane šolske prehrane za dijake in vajence.

S tem pa še vedno ni bilo rešeno vprašanje kakovosti dijaške prehrane, saj so imeli dijaki za malico največkrat hladen obrok, ki so ga pogosto kupili v trgovinah blizu šol. Leta 2007 je bil podan predlog, da mora biti dijakom zagotovljen topel obrok, višine subvencij naj bi bile usklajene s študentskimi, prehrana pa naj bi bila zagotovljena v primernih prostorih šole ali v njihovi neposredni bližini.

Po sprejetju ZŠolPre-1 je prišlo v srednjih šolah zlasti prvo šolsko leto po uveljavitvi do precejšnjih težav pri zagotavljanju ustreznih pogojev za pripravo oziroma razdeljevanje toplih obrokov, saj jih praviloma niso izpolnjevale. Zato so iskale različne rešitve, ki bi jim pomagale odpraviti te težave – na nekaterih šolah so se odločili za investicijo in so sami preuredili določene šolske prostore (največkrat) za delitev malic, druge so sklepale najemne pogodbe z zunanjimi izvajalci, ki so tople malice bodisi samo dostavljali ali pa so v šolskih stavbah tudi namestili gostinsko opremo, tretje so se povezovale z dijaškimi domovi ... V začetku so bile zadeve precej stresne in kaotične, vendar so jih šole z leti kar dobro uredile (glede na pogoje in potrebe dijakov), tako da zdaj le izjemoma prihaja do posameznih neljubih primerov, ko morajo biti pri razdeljevanju malic navzoči tudi npr. varnostniki – kadar gre za veriženje posla z dijaško prehrano pri zunanjih izvajalcih (Ambrož in Lukman Žunec 2017).

Primer kaže na to, da je razdeljevanje oziroma evidentiranje malic v zavodih precej nevrvalgična točka. Na osnovnih šolah je evidentiranje zamuden proces, saj morajo najprej ugotoviti, ali je učenec na določen dan prisoten pri pouku; če manjka, preverijo, ali so starši obrok za tisti dan odjavili (npr. do 9. ure), nato pa še, ali otrok prejema subvencijo. Če otrok manjka in so starši subvencionirane obroke odjavili, šola teh obrokov ne zaračunava – ne staršem ne državi. Če pa starši teh obrokov niso odjavili, jih mora šola zaračunati staršem. Težava nastane, kadar starši ob koncu meseca teh stroškov nočejo ali ne morejo poravnati, in se jim dolg iz meseca v mesec povečuje. Zavodi so dolžni dolg izterjati, zato se odločajo za različna pravna sredstva. Redno navezujejo stik z dolžniki, jih opominjajo (pisno ali po telefonu), omogočajo jim, da dolg poravnajo v več obrokih, v skrajnem primeru pa se odločijo za izterjavo. Nemalokrat morajo zavodi zastarele neizterljive dolgove odpisati.

Za zavode so ti postopki zamudni in dragi, hkrati pa ostaja problem, kdo naj jih izvaja, nerešen. Ravnatelji so ta opravila naložili računovodjem, poslovnim sekretarjem ali blagajnikom, če so na šoli zaposleni, in tako še povečali obseg njihovega dela, niso pa jim hkrati ustrezno povečali obsega delovnega časa.

Poleg omenjenih imajo šole težave tudi z delitvijo obrokov oziroma konkretno z evidentiranjem prevzema obrokov. Da ne bi prihajalo do zlorab, so pri razdelilnih pultih namestili različne naprave, ki evidentirajo prevzem obrokov, kar pa se je v praksi v določenih primerih pokazalo kot neustrezno in je med uporabniki dvignilo veliko prahu ter povzročilo precej nezadovoljstva.

Sama menim, da so vse vrste evidentiranja v zvezi s prehrano preveč zapletene in predrage – vložek šol je glede na to, koliko sredstev zavodi z vso natančno evidenco pravzaprav prihranijo, prevelik. Mislim, da bi bilo ustrežnejše, če bi MIZŠ šolam po določenem ključu – npr. število in višina subvencij – mesečno nakazovalo določen znesek, šole pa bi opustile natančno dnevno preštevanje, beleženje izdanih obrokov in poročanje MIZŠ o njih.

### **Poslovník o odločanju pritožbenih organov**

**Pravna podlaga:** 41.b člen Zakona o gimnazijah.

#### **Vsebina**

Poslovník o odločanju pritožbenih organov ureja način dela/odločanja pritožbenih organov (sveta šole in pritožbene komisije) glede uresničevanja pravic in obveznosti dijaka. O izgubi/pridobitvi statusa dijaka odloča svet zavoda, o vseh drugih pritožbah pa pritožbena komisija.

Pritožbena organa na sejah odločita z večino glasov vseh članov s tajnim glasovanjem. Način odločanja pritožbenih organov podrobneje ureja poslovnik, ki ga sprejme svet šole. Učitelji, ki so člani sveta šole, se iz odločanja organa prve stopnje izločijo, tako da njihovi glasovi pri ugotavljanju izida glasovanja ne štejejo. Odločitev pritožbene komisije oziroma sveta šole je dokončna.

#### **Zapis o praksi**

Na spletnih straneh gimnazij nisem našla Poslovnika o odločanju pritožbenih organov, čeprav ga 41.b člen Zakona o gimnazijah predpisuje, in sicer zaradi *določitve načina odločanja pritožbenih organov*.

Iz pogovorov z nekaterimi ravnatelji pa sem povzela, kako in po katerih zakonskih podlagah se ravna pri varstvu pravic dijaka.

- Pri uresničevanju in varstvu pravic dijaka (varstvo pravic dijaka, pritožbena komisija, ugovor na oceno in postopek odločanja) upoštevajo pet členov Zakona o gimnazijah, in sicer člene 41.a, b, c, č in d, ki precej natančno opredeljujejo varstvo pravic dijaka.
- Sestava pritožbene komisije, ki jo na predlog ravnatelja potrdi svet zavoda, je objavljena v letnem delovnem načrtu šole. (Ravnatelj člane pritožbene komisije vsako leto predlaga svetu zavoda, ta pa jih potrdi, prav tako predsednika in njihove namestnike, ki delujejo od 1. oktobra do 30. septembra naslednjega leta. Ob pritožbi ravnatelj izmed njih določi tričlansko komisijo, znotraj katere vsaj en član ni zaposlen na šoli. Člani glasujejo tajno, odločajo z večino glasov; profesorji, ki so člani sveta zavoda, se iz odločanja izločijo.)
- Ravnatelji si pomagajo tudi s Pravilnikom o ocenjevanju znanja, ki v VIII. poglavju govori o postopkih pri ugovoru zoper oceno.
- O statusu dijaka odloča svet zavoda. Pri odvzemu statusa gre za poseganje v socialne pravice posameznika (npr. tudi za izgubo pravice do bivanja v dijaškem domu). Kadar svet zavoda odloči, da bo dijaku odvzel status, ima ta možnost uveljavljati svojo pravico na sodišču. Sodna praksa je praviloma takšna, da sodišče odloči v prid dijaka in dijak praviloma status znova pridobi, zato se zavodi za ta postopek raje ne odločajo.

## Notranji akti v srednjih poklicnih šolah

### Šolska pravila

Velja enako kot za gimnazije.

### Šolska pravila o zaključnem izpitu

Pravna podlaga: 2. člen Pravilnika o zaključnem izpitu.

### Vsebina

Pravilnik predpiše izpitni red, ki določa pogoje, način in postopek opravljanja zaključnega izpita v izobraževalnih programih nižjega in srednjega poklicnega izobraževanja, imenovanje, sestavo in pristojnosti komisij ter priznavanje izpitov.

Šolska pravila določi ravnatelj po predhodni pridobitvi mnenja učiteljskega zbora.

Šolska pravila o zaključnem izpitu določajo:

- naloge in navodila za delo šolskih izpitnih komisij, nadzornih učiteljev in mentorjev, koledar dejavnosti na šoli (predmet, kraj in datum opravljanja zaključnega izpita, prostor, sestava šolske izpitne komisije, nadzorni učitelji, ocenjevalci pisnega izpita, mentorji izpraševalci, seznam prijavljenih kandidatov, roki in način obveščanja);
- pravila o varovanju izpitne tajnosti;
- prilagoditve za kandidate s posebnimi potrebami in druge kandidate;
- izpitni red šole, kršitve izpitnega reda;
- postopek prijave in odjave kandidata od zaključnega izpita ali posameznega izpita;
- način priprave šole na izpit;
- postopek priprave gradiv za izpit;
- način izvedbe izpitov in ocenjevanja;
- pravila in postopek vpogledov v izpitno dokumentacijo;
- hišni red za čas opravljanja zaključnega izpita;
- druga pravila.

### Sodna praksa

Kršitev pravil o zaključnem izpitu je opisana v delu, ki govori o nalogah in navodilih za delo šolskih izpitnih komisij, o delu nadzornih učiteljev in mentorjev ... (sestava šolske izpitne komisije, nadzorni učitelji, ocenjevalci pisnega izpita, mentorji izpraševalci ...) in o pravilih o varovanju izpitne tajnosti.

Sodba Vrhovnega sodišča RS, opr. št. I Ips 12957/2010-51, z dne 8. 3. 2012

Profesorica je dijakinji pri opravljanju poklicne mature iz predmeta madžarščina pomagala tako, da ji je poslala sporočilo, naj pride v šolo in prinese s seboj kemični svinčnik za pisanje maturitetne naloge; na vpogled ji je predložila rešitve in izpitno polo iz predmeta madžarščina ter ji narekovala pravilne odgovore, tako da je dijakinja po njenem nareku v svojih izpitnih polah, ki jih je že oddala, pri nekaterih vprašanjih vpisala oziroma dopisala pravilne odgovore, za kar je bila profesorica obtožena za kaznivo dejanje po prvem odstavku 259. člena Kazenskega zakonika (v nadaljevanju KZ-1).

Vrhovno sodišče je pritrdilo stališču sodišča prve in druge stopnje, da je obsojenka kot ena od dveh ocenjevalk ocenjevala uspeh pisnega dela mature dijakinje iz predmeta madžarščina na podlagi sklepa šolske maturitetne komisije ter da je bil navedeni sklep izdan po določbah 15. člena Pravilnika, na podlagi 17. člena Zakona o maturi. Hkrati pa je zavzelo stališče, da je imela obsojenka

status uradne osebe v smislu 4. točke prvega odstavka 99. člena KZ-1, saj očitane dejanja ni izvršila v okviru opravljanja uradnih nalog. Razlaga, ki bi ocenjevanje pisnega dela mature pri posameznem predmetu opredelila kot »uradno nalogo«, bi pomenila nedovoljeno širjenje zakonskih znakov kaznivega dejanja in s tem kršitev načela zakonitosti v kazenskem pravu (28. člen Ustave Republike Slovenije).

Vrhovno sodišče je tako ugotovilo, da dejanje, ki je bilo obsojeni učiteljici očitano, nima vseh zakonskih znakov kaznivega dejanja po prvem odstavku 259. člena KZ-1. Ker v izreku opisano dejanje ni izpolnjevalo niti zakonskih znakov kakšnega drugega kaznivega dejanja, je vrhovno sodišče v skladu s 1. točko 358. člena ZKP obsojenko oprostilo obtožbe.

Ob tem se mi zastavlja vprašanje, kakšno sporočilo je profesorica s svojim ravnanjem posredovala dijakom, sodelavcem, staršem in širši strokovni ter laični javnosti. Menim, da je zaradi tega izgubila kredibilnost kot pedagoška delavka. Res je, da tudi pedagoški delavci nismo brez napak, vendar se moramo zavedati, da imamo v okolju, v katerem živimo, posebno mesto, saj smo učencem, dijakom neke vrste zgled – vzor. Pomembno je, da se poskušamo čim bolj držati etičnih in moralnih načel, da lahko mirneje opravljamo svoj poklic in poslanstvo.

### **Šolska pravila o ocenjevanju znanja**

Velja enako kot za gimnazije.

### **Pravila o šolski prehrani**

Velja enako kot za gimnazije.

### **Pohvale, nagrade in priznanja**

Pravna podlaga: 55. člen Zakona o poklicnem in strokovnem izobraževanju ZPSI-1 v povezavi z 8. členom Pravilnika o šolskem redu v srednjih šolah.

#### **Vsebina**

Šola določi merila in postopek za podeljevanje pohval, nagrad in drugih priznanj dijakom.

#### **Zapis o praksi**

Kadar se dijak ali več dijakov izkaže s prizadevnostjo pri različnih dejavnostih, jim lahko izrečemo ustno ali pisno pohvalo, priznanje ali pa jim šola podeli nagrado. Dijaku lahko podelimo nagrado za izjemne dosežke in s tem za širjenje ugleda šole v širšem okolju. O vrsti nagrade za posameznega dijaka odloči ravnatelj po posvetovanju z dijakovim razrednikom ali mentorjem. Nagrado prejmejo tudi odlični dijaki, ki imajo v letniku same odlične ocene. Priznanje lahko prejmejo dijaki na predlog učiteljskega zbora in ravnatelja ali pa na predlog razrednika oziroma mentorja in oddelčnega učiteljskega zbora. Pobudo lahko dajo še zaposleni na šoli, mentorji dejavnosti in dijaki sami.

### **Poročilo komisije za kakovost**

Pravna podlaga: 16. člen ZPSI.

#### **Vsebina**

Šola na svoji spletni strani vsako leto objavi poročilo komisije za kakovost.

#### **Zapis o praksi**

Poročilo o kakovosti objavi komisija za kakovost. V njem uvodoma najpogosteje predstavi osnovne podatke o šoli, programih, zaposlenih itn., sledijo podatki iz poročila o realizaciji razvojnega načrta oziroma samoevalvacijskega poročila pa tudi iz poročila o realizaciji letnega delovnega načrta šole, ki ga na osnovi različnih podatkov (kvantitativni – podatki o realizaciji pouka, dnevov s posebno vsebino ...; in kvalitativni – poročila aktivov, programskih učiteljskih zborov, strokovnih in drugih delavcev v

zvezi z realizacijo programa ...) pripravi ravnatelj šole. V poročilih o kakovosti so še podatki iz letnega poročila, ki je sestavljeno iz poslovnega in računovodskega poročila in pripravljeno v skladu z zakonskimi zahtevami.

Poleg omenjenih podatkov lahko komisija za kakovost v poročilo vključi še povratne informacije dijakov in po potrebi staršev o tem, kako so zadovoljni s storitvami šole. Pred objavo komisija poročilo o kakovosti predstavi zaposlenim.

Menim, da je za poročilo o kakovosti najpomembnejše samoevalvacijsko poročilo, ki nastane na osnovi analize stanja in prizadevanj zaposlenih za izboljšanje tistih področij, za katera strokovni delavci menijo, da jih je treba izboljšati.

## Notranji akti v dijaških domovih

### Domska pravila

Pravna podlaga: 14. člen Pravilnika o bivanju v dijaških domovih.

### Vsebina

Domska pravila določi ravnatelj po predhodnem mnenju vzgojiteljskega zbora. K tistemu delu domskih pravil, ki zadevajo posamezne stanovalce, podajo predhodno mnenje dijaki ali njihove skupnosti. K tistemu delu domskih pravil, ki se nanašajo na dijake, poda predhodno mnenje tudi svet staršev.

Domska pravila urejajo:

- pogoje za bivanje v dijaškem domu;
- način plačevanja oskrbnine;
- hišni (domski) red;
- pravice in dolžnosti ter disciplinsko odgovornost dijakov in drugih oseb, ki bivajo v domu;
- način zagotavljanja varnosti in zdravja pri izvajanju dejavnosti v dijaškem domu;
- merila in postopke za podeljevanje nagrad in priznanj ter druge zadeve v skladu z ministrskim pravilnikom in drugim predpisi.

### Zapis o praksi

14. člen Pravilnika o bivanju v dijaških domovih opredeljuje, da mora ravnatelj dijaškega doma sprejeti domska pravila, v katerih med drugim opredeli pravice in dolžnosti ter disciplinsko odgovornost dijakov in drugih oseb, ki bivajo v njem; v 15. členu pa opredeli hišni red, v katerem med drugim določi sobni red (razpored in uporabo sob, opremo, čiščenje sob, obiske).

### Pregled omar dijakov v dijaškem domu

»Dijak, ki v času pouka stanuje v dijaškem domu, se je pritožil nad ravnanjem ravnateljice, ki je dijakom brez njihove vednosti in navzočnosti pregledala omare in pisalne mize v njihovih sobah ter jim pobrala nekaj stvari. Dijaka je zanimalo, če si ravnateljica to na tak način res lahko privošči.

Komentar: Po preučitvi pobude, predpisov in na podlagi poizvedovanja pri ravnateljici dijaškega doma smo ugotovili, da je bila dijakom kršena pravica do zasebnosti, še posebej, ker so garderobne omare in pisalne mize v pravilih za bivanje v dijaškem domu opredeljene kot zasebni prostori dijakov. Pregled omar je bil opravljen na nesprejemljiv način (brez vednosti in navzočnosti dijakov, brez ustreznega zapisnika), predvsem pa brez ustrezne pravne podlage. Ravnateljici smo predlagali spremembo oz. dopolnitev pravil. Svetovali smo ji, da naj jih dopolni skupaj z dijaki. Za nasvet se je zahvalila.« (Trtnik Herlec in Urh 2006, 43)

## SKLEPI IN PREDLOGI REŠITEV

- Vsi zavodi na področju srednješolskega izobraževanja imajo med notranjimi akti pravila, ki so jih oblikovali učitelji (učiteljski zbor) skupaj z dijaki (skupnost dijakov) in starši (svet staršev) in so jih zapisali zato, da lažje vzdržujejo spodbudno delovno okolje, ki pomembno prispeva h kar najboljšemu razvoju dijakov v samozavestne, odgovorne ljudi, ki znajo živeti in delati drug z drugim ter biti srečni in osrečevati svoje bližnje.
- Po pregledu aktov različnih srednjih šol ugotavljam, da se šole odločajo za različne pristope, in sicer:
  - V enem aktu (šolska pravila) poskušajo zajeti čim več področij; najpogosteje je izzet hišni red.
  - Imajo več različnih aktov (šolska pravila o merilih in postopkih za podeljevanje pohval, nagrad in priznanj, šolska pravila o izrekanju vzgojnih ukrepov, šolska pravila o dežurstvu dijakov, šolska pravila o dežurstvu učiteljev, hišni red, hišni red v času mature ...).
- Ugotavljam, da si šole pri pripravi notranjih aktov izberejo takšen pristop, za katerega menijo, da je zanje najbolj uporaben, in ki jim pri udeležanju najbolj služi. Menim, da je tak pristop pravilen, saj je pomembno, da akte, ki jih sprejme ravnatelj ali svet zavoda, tudi koristno uporabljajo. Šole po lastni presoji in potrebi pripravijo in sprejmejo še nekatere druge akte, ki pa niso obvezni. Pomembno je, da jih ni preveč in da v njih ne predpisujejo preveč in posledično ne omejujejo svojega ukrepanja, saj vseh okoliščin, ki lahko nastanejo v življenju in delu šole, pač ni mogoče predvideti.
- Šolska pravila o ocenjevanju znanja obravnavajo predvsem kršitve dijakov v zvezi z ocenjevanjem, v sodni praksi pa je najti največ primerov kršitev, ki so jim botrovali učitelji. Ker je ocenjevanje zelo občutljivo in pomembno področje tako za dijake kot za profesorje in tudi za starše, pa glede na sodno prakso menim, da kršitev na tem področju v praksi ni prav veliko. Obstaja še druga, po moje vedno manj pogosta možnost, ki pa je ni mogoče statistično preveriti, in sicer, da se dijaki ali starši iz »strahu« pred profesorji na postopke ocenjevanja, ki niso povsem v skladu s Pravilnikom o ocenjevanju, sploh ne pritožijo.
- Pravila o šolski prehrani so lahko samostojna ali sestavni del obstoječih šolskih pravil. Z njimi razredniki dijake seznanijo na začetku šolskega leta. Dijaki praviloma že junija dobijo vse informacije v zvezi z organizacijo prehrane v naslednjem šolskem letu. Tedenski jedilniki visijo na oglasni deski in so objavljeni na šolski spletni strani.
- Menim, da je Pravilnik o šolski prehrani dijakom prinesel veliko pozitivnih sprememb, in prepričana sem, da se bo to – gledano dolgoročno – pokazalo tudi na njihovem boljšem zdravju, čeprav verjamem, da tako kot v osnovnih tudi v srednjih šolah nastajajo težave pri sestavi jedilnikov oziroma zato, ker dijaki odklanjajo »zdrava« živila (neustrezne prehranske navade, versko prepričanje ...). Pri zagotavljanju ustrezne prehrane je treba dijakom, ki jim je zdravstvena služba zaradi različnih zdravstvenih indikacij predpisala katero od diet, to omogočiti, pri tem pa pogosto prihaja do težav. V praksi ugotavljamo, da je tovrstnih učencev in dijakov vedno več in da je tudi diet vedno več. V nekaterih primerih je izbira prehranskih izdelkov za pripravo dietnega obroka zelo skromna in včasih dosegljiva samo v specializiranih trgovinah.



- Neučinkoviti in sila neracionalni so tudi postopki evidentiranja prehrane (zlasti v osnovnih šolah), zato menim, da bi morali razmisliti o tem, kako bi jih poenostavili in tako prihranili čas in denar.
- Vzgojno-izobraževalni praksi lahko pride do kršitev človekovih pravic pri vseh udeležencih vzgojno-izobraževalnega procesa, od učencev do učiteljev in staršev. Iz pritožb, s katerimi se posamezniki obrnejo na varuha človekovih pravic, je razvidno, da so v šolah največkrat ogrožene naslednje pravice otrok: pravica do izobrazbe, pravica do varnosti in telesne nedotakljivosti, svoboda izražanja, svoboda vesti, pravica do zasebnosti in pravica do družinskega življenja.
- Nisem zasledila, da bi imele gimnazije poseben poslovnik o odločanju pritožbenih organov. Iz pogovora z nekaterimi ravnatelji lahko sklepam – in tudi sama menim podobno –, da morda res ni nujno potreben, saj različni drugi akti dovolj dobro opredeljujejo postopke pri zagotavljanju pravic dijakov. Ker pa je v 41.b členu Zakona o gimnazijah zapisano, da je način odločanja pritožbenih organov podrobneje urejen s poslovníkom, ki ga sprejme svet šole, menim, da bi gimnazije ta poslovnik vseeno morale imeti.
- V praksi prihaja do dilem pri ravnanju in postopkih srednjih šol v delu, ki se nanaša na pravico polnoletnih dijakov, da sami odločajo o svojih postopkih in so zanje tudi odgovorni: da npr. sami pišejo opravičila o svoji odsotnosti od pouka, da lahko šoli prepovedo, da bi posredovala podatke o njihovem uspehu staršem oziroma da mora šola od dijakov dobiti soglasje za posredovanje podatkov staršem ... Ker so sodišča v zadnjem času že razsodila, da je polnoletni dijak tisti, ki sam ureja omenjene zadeve, so šole nemalokrat v zadregi, kako ravnati. Verjetno pa so v še večji zadregi starši, ki polnoletne otroke vzdržujejo, nimajo pa pravice izvedeti npr. podatkov o njihovem napredovanju v šoli, če jim otrok tega ne dovoli. Menim, da bi morali strokovnjaki tudi na tem področju najti ustreznejše rešitve, ko polnoletnost ne bi bila edini kriterij za odločanje, zlasti zato, ker gre to največkrat v škodo dijakov samih.

## LITERATURA

Ambrož, N., in D. Lukman Žunec. 2017. »Zaplet na Ptuju: Malica dijakov v spremstvu varnostnikov.« *Večer*, 29. maj. 2017.

<https://www.vecer.com/zaplet-na-ptuju-malica-dijakov-v-spremlstvu-varnostnikov-6266023>

Pravilnik o bivanju v dijaških domovih (Uradni list RS, št. 30/18).

Pravilnik o ocenjevanju znanja v srednjih šolah (Uradni list RS, št. 30/18).

Pravilnik o subvencioniranju šolske prehrane dijakov in vajencev v srednjih šolah (Uradni list RS, št. 34/04 in 62/08).

Pravilnik o šolskem redu v srednjih šolah (Uradni list RS, št. 30/18).

Pravilnik o zaključnem izpitu (Uradni list RS, št. 56/08, 50/10 in 23/11).

Trtnik Herlec, A., in B. Urh. 2006. *Udejanjanje otrokovih pravic v kontekstu šole*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

Zakon o gimnazijah (Uradni list RS, št. 1/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/17 in 6/18 – ZIO-1).

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, 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).

Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (Uradni list RS, št. 79/06 in 68/17).

Zakon o šolski prehrani (Uradni list RS, št. 3/13, 46/14 in 46/16 – ZOFVI-L).





# **ZAPOSLOVANJE - OBJAVA DELOVNEGA MESTA**

**Marjana Zupančič**  
Vrtec Pedenjped Ljubljana

## UVOD

Novi Zakon o delovnih razmerjih, sprejet leta 2013, je prinesel bistvene spremembe na področju zaposlovanja in popolnoma na novo uredil večino elementov delovnega razmerja, njegov namen pa je bil poenostaviti postopke in zmanjšati administrativne ovire, povečevati fleksibilnost pri sklepanju in prenehanju delovnega razmerja in olajšati prehajanje med delovnimi mesti (zunanja in notranja fleksibilnost), zmanjšati stroške zaposlovanja za nedoločen čas in destimulirati pogodbe za določen čas ter hkrati preprečevati zlorabe na tem področju, kar pomeni večjo zaščito pravic delavcev. Novi zakon je poskrbel tudi za uskladitev določb z domačimi in mednarodnimi predpisi.

Podrobneje ureja objavo prostega mesta, pri čemer je bistvena sprememba ukinitve obvezne objave delovnega mesta na Zavodu RS za zaposlovanje, vendar je treba delovno mesto javno objaviti na drugih javnosti dostopnih mestih. Množičnost takih objav za delodajalca ni predstavljala samo administrativne obveznosti, temveč je tudi izkrivljala statistiko in vpogled na trg delovne sile. Še vedno pa mora biti delovno mesto javno objavljeno. Izjema so javni sektor in gospodarske družbe, ki so v večinski lasti države, zanje namreč objava na Zavodu RS za zaposlovanje še velja.

Z objavo prostega delovnega mesta se uresničuje temeljna človekova pravica svobode do dela, kot je opredeljena v 49. členu Ustave Republike Slovenije (URS). Eden od elementov te človekove pravice je omenjen v tretjem odstavku navedenega člena, ki določa, da je vsakomur pod enakimi pogoji dostopno vsako delovno mesto.

Ta temeljna ustavna pravica se konkretizira v vrsti zakonskih določb različnih zakonov, od katerih vsak posebej določa obvezno objavo prostega delovnega mesta in izjeme.

## PREGLED ZAKONODAJE

Temeljni zakon, ki ureja delovna razmerja, je Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). V skladu z določbami 25. člena ZDR-1 mora delodajalec, ki zaposluje nove delavce, prosto delovno mesto oziroma vrsto dela javno objaviti. Objava prostega dela mora vsebovati pogoje za opravljanje dela in rok za prijavo, ki ne sme biti krajši od treh delovnih dni. V skladu z drugim odstavkom tega člena se kot javna šteje tudi objava, ki jo izvede Zavod RS za zaposlovanje, kar pomeni, da zakon predvideva še druge načine objave prostega delovnega mesta. S primeri je to opredeljeno v tretjem odstavku, ki določa, kdaj začne teči rok za prijavo, kadar delodajalec prosto delovno mesto objavi v različnih medijih oziroma na različne načine. Skrajni rok se šteje od zadnje objave. Tako zaščitimo morebitne kandidate, ki spremljajo le določen medij, saj bi sicer rok lahko računali drugače. Če delodajalec zaposluje delavce za določen čas, s krajšim delovnim časom ali če pri njem opravljajo delo delavci, zaposleni pri delodajalcu, ki zagotavlja delo delavcev drugemu uporabniku, in zaposluje za nedoločen čas oziroma s polnim delovnim časom, mora o prostih delih oziroma o javni objavi prostih del pravočasno pisno obvestiti delavce pri delodajalcu na običajen način (npr. na določenem oglasnem mestu v poslovnih prostorih delodajalca ali z uporabo informacijske tehnologije).

Izjeme od splošnega pravila glede obvezne objave prostega delovnega mesta določa 26. člen ZDR-1, pri čemer bom za potrebe tega zapisa opozorila le na tiste, ki so smiselne v primerih zaposlovanja v javnem zavodu. Posamezne določbe se namreč nanašajo na družbenike ali njihove družinske člane in so upoštevne le pri zasebnih delodajalcih ali delodajalcih, ki so fizične osebe. Tako so določene naslednje splošne izjeme od obvezne objave delovnega mesta:

- če gre za sklenitev nove pogodbe o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem zaradi spremenjenih okoliščin, kamor sodijo primeri uveljavljanja pravice do dela s skrajšanim delovnim časom, v skladu s predpisi o zdravstvenem zavarovanju ali predpisi o starševskem varstvu;
- če gre za obveznosti delodajalca iz naslova štipendiranja;
- če gre za zaposlitev invalida po zakonu, ki ureja zaposlovanje invalidov;
- pri zaposlitvi za določen čas, ki po svoji naravi traja največ tri mesece v koledarskem letu, ali pri zaposlitvi za določen čas zaradi nadomeščanja začasno odsotnega delavca;
- pri zaposlitvi osebe, ki je pri delodajalcu opravljala pripravništvo ali je bila pri njem zaposlena za določen čas, za nedoločen čas, razen če je bila pogodba za določen čas sklenjena za nadomeščanje začasno odsotnega delavca ali z osebo, ki ne izpolnjuje pogojev, določenih z zakonom ali podzakonskim predpisom (tretji odstavek 22. člena ZDR-1);
- če gre za zaposlitev zaradi dela v prilagoditvenem obdobju na podlagi dokončne odločbe in potrdila pristojnega organa, izdanih v postopku priznavanja kvalifikacij po posebnem zakonu;
- če gre za zaposlitev osebe, ki je bila pri delodajalcu zaposlena s krajšim delovnim časom, za poln delovni čas;
- pri zaposlovanju poslovodnih oseb in vodilnih delavcev;
- če tako določa zakon (ZDR-1) kot splošen predpis na področju urejanja delovnih razmerij; ta namreč določa, da lahko drug zakon določi druge primere, v katerih objava delovnega mesta ni potrebna.

Drugi splošni zakon, ki prav tako velja za javne zavode, vsaj v prvem delu, je Zakon o javnih uslužbencih (ZJU). Tudi v njem je konkretizirana temeljna ustavna človekova pravica do svobode dela, saj v 7. členu določa, da zaposlovanje javnih uslužbencev poteka tako, da je zagotovljena enakopravna dostopnost delovnih mest za vse zainteresirane kandidate pod enakimi pogoji, in tako, da je zagotovljena izbira kandidata, ki je najbolj strokovno usposobljen za opravljanje nalog na delovnem mestu. Iz samega besedila navedene zakonske določbe pa je razvidno, da ni določena zgolj obvezna objava prostega delovnega mesta, ampak mora posamezna oseba javnega prava, ki jo ta zakon zavezuje, zagotoviti izbiro kandidata, ki je najbolj strokovno usposobljen. 25. člen ZDR-1 kot obvezni del objave določa

le pogoje za opravljanje dela in rok za prijavo, iz besedila 7. člena ZJU pa izhaja, da mora objava prostega delovnega mesta za javnega uslužbenca vsebovati še podatek o tem, na kakšen način bo kandidat izbran.

Delodajalec mora imeti izoblikovana jasna in nedvoumna ter objektivna merila, na podlagi katerih bo med vsemi prijavljenimi kandidati izbral najprimernejšega.

Nadalje je treba v zvezi z objavo prostega delovnega mesta upoštevati določbe Zakona o urejanju trga dela (ZUTD). Kljub temu da naj bi zakon v skladu s 1. členom urejal ukrepe države na trgu dela, s katerimi se zagotavljata izvajanje storitev javne službe na področju zaposlovanja in ukrepov aktivne politike zaposlovanja ter delovanje sistema zavarovanja za primer brezposelnosti, določil izvajalce ukrepov, predpisal pogoje in postopke za uveljavljanje posameznih pravic in storitev, uredil način financiranja ukrepov ter spremljanje, vrednotenje in nadzor nad njihovim izvajanjem ter uredil zagotavljanje dela delavcev uporabniku, je v 7. člen vključil tudi posamezne obveznosti glede objave delovnega mesta. Tako je poleg sistemsko primernega mesta za ureditev obveznosti Zavoda RS za zaposlovanje v 7. členu navedena obveznost delodajalcev iz javnega sektorja in gospodarskih družb v večinski lasti države, da na Zavodu RS za zaposlovanje javno objavijo vsako prosto delovno mesto oziroma vrsto dela, razen v primerih izjem, določenih v zakonu, ki ureja delovna razmerja. Splošna določba v 25. členu ZDR-1, da je objava na Zavodu RS za zaposlovanje le ena od možnosti za delodajalce, zaradi posebne določbe 7. člena ZUTD za delodajalce javnega sektorja ne velja. Kot izjema od tega pravila so določene le izjeme v zakonu, ki ureja delovna razmerja, torej v ZDR-1. Zato se lahko pojavi vprašanje, ali bi lahko izjemo od tega pravila določil kakšen drug predpis ali pa gre za *numerus clausus* primerov, ki so taksativno naštetih v 26. členu ZDR-1. Ker ZDR-1, kot smo navedli, prav tako dopušča možnost ureditve v drugem zakonu oziroma določa, da je izjema od obvezne objave lahko določena v drugem zakonu, bi takšna izjema veljala tudi za javni sektor, če zanj ne bi bila izrecno izključena.

Šole in vrtci morajo, kadar je javna objava prostega delovnega mesta potrebna, to vedno objaviti na Zavodu za zaposlovanje in se ne morejo odločiti za alternativno možnost, torej da bi za objavo poskrbeli sami.

Kljub obvezni objavi prostega delovnega mesta na Zavodu RS za zaposlovanje pa je treba opozoriti, da takšna zaveza ne predstavlja ovire za objavo obvestila tudi na drug način ali v drugih medijih, kot to določa ZDR-1. Vendar pa je treba pri objavi prostega delovnega mesta na Zavodu RS za zaposlovanje upoštevati določbe Pravilnika o načinu sporočanja podatkov o prostem delovnem mestu ali vrsti dela Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje, o javni objavi ter postopku posredovanja zaposlitve (v nadaljevanju Pravilnik). Ta določa, da:

- sporočilo o prostem delovnem mestu in kasneje objava vsebujeta (navedena je le obvezna vsebina, ki se nanaša na obvezno objavo in ne na posredovanje delavcev, ki ga lahko opravi Zavod RS za zaposlovanje, če delodajalec to želi):
  - podatke o delodajalcu;
  - podatke o prostem delovnem mestu;
  - podatke o pogojih za opravljanje dela;
  - opredelitev delodajalca o javni objavi prostega delovnega mesta;
- je podatke treba sporočiti Zavodu RS za zaposlovanje na obrazcu, ki ga je mogoče dostaviti osebno, po pošti ali vložiti z uporabo elektronskih storitev;
- se za delodajalce javnega sektorja kot javna objava šteje objava v prostorih Zavoda RS za zaposlovanje in na njegovi spletni strani, kar pomeni, da bo prosto delovno mesto objavljeno tako v njegovih prostorih kot na spletni strani, in se delodajalci ne morejo sami odločiti, kje bi želeli objavo.

Za javne vrtce in šole poleg omenjenih predpisov veljajo še določbe Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI). Ta v 109. členu navaja posebne določbe za primere, ko vzgojno-izobraževalni zavod zaposluje strokovne sodelavce. Strokovni delavci so opredeljeni v 92. členu ZOFVI, in sicer so to vzgojitelji, pomočniki vzgojiteljev, učitelji, predavatelji višjih šol, svetovalni delavci, knjižničarji in drugi strokovni delavci, s katerimi vzgojno-izobraževalni zavodi sodelujejo pri izvajanju strokovnih nalog, potrebnih za nemoteno delovanje vrtca ali šole. Gre torej za osebe, ki opravljajo vzgojno-izobraževalno in drugo strokovno delo v javnem vrtcu ali javni šoli. Kadar gre za zaposlovanje uslužbencev na t. i. tehničnih delovnih mestih (npr. kuharji, čistilci, hišniki, administratorji ipd.), določbe 109. člena ZOFVI ne veljajo. Vendar pa to na same objave prostih delovnih mest, kadar ne gre za strokovne delavce, ne vpliva. ZOFVI sicer določa obvezno objavo prostih delovnih mest, če zavod zaposluje strokovne delavce, vendar bi ga k temu, tudi če te določbe v njem ne bi bilo, zavezovale določbe drugih predpisov, ki smo jih omenili.

ZOFVI v 109. členu navaja posebno izjemo glede objave delovnega mesta, saj ta ni potrebna, če gre za zaposlitev strokovnega delavca, ki je v evidenci presežnih delavcev in izpolnjuje pogoje za zaposlitev. Gre za posebno ureditev znotraj sistema javnih vrtcev in šol. ZOFVI namreč v 116. členu določa, da mora ravnatelj najkasneje v osmih dneh po sprejemu odločitve, da bo strokovnemu delavcu odpovedal pogodbo o zaposlitvi iz poslovnega razloga, sporočiti ministrstvu, pristojnemu za šolstvo, razloge za prenehanje potreb po delu strokovnega delavca ter podatke o njem. Ker je pred objavo delovnega mesta za strokovnega delavca dolžan vsak javni vrtec o tem obvestiti ministrstvo, pristojno za predšolsko vzgojo, vsaka javna šola pa posredno obvesti ministrstvo, pristojno za šolstvo, je ministrstvo s tem, ko ga vzgojno-izobraževalni zavod zaprosi za predhodno obvezno soglasje, seznanjeno s potrebami po strokovnih delavcih. Zato lahko v primeru obvestila o presežnem delavcu vrtcu oziroma šoli takoj (zakon določa rok 8 dni) posreduje podatke o prostih delovnih mestih v vrtcih in šolah, za katera delavec izpolnjuje pogoje za zaposlitev. Če do sklenitve delovnega razmerja med presežnim delavcem in novim delodajalcem dejansko pride, predhodna objava ni potrebna. Pogoj pa je, da je pogodba o zaposlitvi delavcu ponujena vsaj 30 dni pred potekom odpovednega roka, sicer delavec pridobi vse pravice, ki mu gredo po zakonu v primeru odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnih razlogov. Zakon pa ne ureja vprašanja, ali gre v primeru, da je pogodba o zaposlitvi delavcu ponujena kasneje (manj kot 30 dni pred potekom odpovednega roka), še vedno za presežnega delavca iz evidence presežnih strokovnih sodelavcev in objava pred sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi ni potrebna.

V zvezi z obravnavano temo je treba opozoriti še na razmerje med ZOFVI, ki je bil uveljavljen leta 1996, in ZDR-1, ki je bil sprejet leta 2013 in se je začel uporabljati leta 2015. Ob tem med seboj trčita dve načeli, in sicer prvo, da kasnejši predpis razveljavi prejšnjega, in drugo, da posebni predpis razveljavi splošnega. Kljub temu da je ZDR-1 kasnejši predpis, določb ZOFVI ne razveljavlja, saj gre za posebno ureditev, ki velja v javnih šolah in vrtcih. Dejansko lahko zavzamemo stališče, da ZDR-1 ne ureja vsebine, ki jo ureja ZOFVI v 109. členu, zato je treba določbe 109. člena ZOFVI še vedno upoštevati.

Če pojasnim še enkrat, je treba torej izpostaviti dilemo, ali glede izjeme od objave še vedno veljajo posebne določbe starejšega zakona (ZOFVI) ali pa je treba v vsakem primeru upoštevati določbe veljavnega novejšega ZDR-1. Če ZDR-1 kot kasnejši in splošni zakon ni izrecno razveljavil relevantnih določb starejšega posebnega zakona ZOFVI, potem lahko sklepamo, da te še vedno veljajo, in tako naj bi bile izjeme glede obvezne objave na dveh različnih pravnih podlagah, na podlagi določbe 109. člena ZOFVI in na podlagi 26. člena ZDR-1, dopustne.

Iz omenjenega pregleda je razvidno, da mora javni vrtec vsako prosto delovno mesto objaviti vsaj na Zavodu RS za zaposlovanje, pa tudi, kakšna mora biti vsebina objave in v katerih primerih objava ni potrebna. Iz določb posameznih predpisov je mogoče izluščiti obvezno vsebino objave za prosto delovno mesto v javnem zavodu. ZDR-1 kot obvezno vsebino določa pogoje za opravljanje dela ter rok za pošiljanje prijav. ZJU je k temu (vsaj posredno) dodal še kriterije za izbiro, ZUTD pa kot obvezne določa še opis delovnega mesta in podatke o delodajalcu. Objave mora tako vsebovati najmanj:



- podatke o delodajalcu;
- datum nastopa dela;
- naziv delovnega mesta oziroma vrsto dela, s kratkim opisom dela, ki ga mora delavec opravljati po pogodbi o zaposlitvi in za katero se zahtevajo enaka raven in smer izobrazbe in drugi pogoji za opravljanje dela;
- kraj opravljanja dela;
- čas, za katerega bo sklenjena pogodba o zaposlitvi, razlog za sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas;
- podatek, ali gre za pogodbo o zaposlitvi s polnim ali krajšim delovnim časom;
- podatek o dnevnem ali tedenskem delovnem času in razporeditvi delovnega časa (morebiten turnus, deljen delovni čas);
- zahtevano izobrazbo;
- zahtevana dodatna znanja (znanje jezikov, vozniški izpit, strokovni izpiti ipd.);
- potrebne delovne izkušnje;
- podatek o morebitnem preverjanju znanja;
- način izbire.

Poleg naštetega je za uspešno izvedbo postopka potencialne kandidate treba obvestiti tudi o načinu oddaje prošnje in o dokazilih, ki jih morajo predložiti.

Lahko se pojavi vprašanje, ali je pogodba, ki je sklenjena brez objave prostega delovnega mesta v javnem vrtcu, sploh veljavna. V skladu z ZDR-1 pomeni neobjava prostega delovnega mesta prekršek, za katerega je za delodajalce – pravne osebe predpisana globa od 750 do 2.000 EUR. Globa je predpisana tudi v 175. členu ZUTD, ki določa, da se z globo 800 EUR za prekršek kaznuje delodajalec v javnem sektorju, ki je nosilec javnega pooblastila, če Zavodu za zaposlovanje ne pošlje v javno objavo prostega delovnega mesta oziroma vrste dela.

Poleg prekrškovnih posledic zaradi nespoštovanja pravil o obvezni objavi delovnega mesta je treba omeniti še najmanj delovnopравни vidik ravnatelja, ki krši te pravice. Gre namreč za kršitev prisilnih predpisov in posledično pogodbe o zaposlitvi, zaradi česar je ravnatelj lahko predčasno razrešen (38. člen Zakona o zavodih (ZZ)).

## PREGLED PRAKSE

Prosta delovna mesta v vrtcih in šolah objavijo na podlagi sistemizacije delovnih mest. Pri sistemizaciji gre za vsakoletno zahtevno usklajevanje z ustanovitelji, ker si ti prizadevajo privarčevati nekaj sredstev. Nekateri župani so vrtcem malo bolj naklonjeni kot drugi. Resnica je tudi, da se ponekod ravnatelji bolj zavzemajo za upoštevanje pogojev dela in dosledno upoštevajo zakon. Dogaja pa se, da v vrtcih ne zaposlujejo ustreznih kadrov in delavce v odsotnosti, npr. zaradi porodniškega dopusta, nadomeščajo s študenti. Tako ustanoviteljici privarčujejo sredstva, otroci pa v tem primeru nimajo ustrezne strokovne podpore. Menim, da vrtci in šole v večini primerov prosta delovna mesta objavljamo tako, kot je zakonsko določeno.

## PREGLED SODNE PRAKSE

Sodne prakse s področja objave prostih delovnih mest je malo oziroma je skoraj ni, saj ne gre za pogoste spore. Pa tudi če do njih pride, jih največkrat razrešijo na prvi stopnji odločanja (te sodbe pa niso objavljene) in zaradi jasnih pravil glede odločanja v pritožbenih postopkih sploh ne pride. Kljub temu bomo prikazali (skopo) prakso slovenskih sodišč, povezano z obravnavano temo.

Ne glede na to, da je vsakomur zagotovljena pravica, da pod enakimi pogoji zasede delovno mesto, pa to po ustaljeni sodni praksi (npr. sodba Vrhovnega sodišča RS opr. št. VIII lps 24/99, z dne 20. 4. 1999) ne pomeni, da je delodajalec dolžan skleniti delovno razmerje z vsakim kandidatom, ki izpolnjuje pogoje.

Omenjeni delovnopravni vidik kršitve obveznosti glede objav prostega delovnega mesta potrjuje tudi Višje delovno in socialno sodišče v sodbi opr. št. Pdp 723/2014 z dne 12. 2. 2015, v kateri je zapisalo: »Tožnik (ravnatelj šole) je kršil določbe 38. člena ZZ s tem, da je s svojo soprogo sklenil pet pogodb o zaposlitvi. V zvezi s prvo pogodbo je Inšpektorat Republike Slovenije za delo ugotovil, da tožena stranka ni objavila delovnega mesta knjižničar, delovnega mesta korepetitor baleta pa ni objavila v skladu s 1. odstavkom 23. člena ZDR. V skladu z določbo 1. odstavka 23. člena ZDR mora delodajalec, ki zaposluje nove delavce, prosto delovno mesto oziroma vrsto dela javno objaviti. Zato je bil tožnik pravilno in zakonito razrešen z delovnega mesta ravnatelja tožene stranke, posledično pa mu je bila tudi zakonito podana redna odpoved pogodbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti.«

Višje delovno in socialno sodišče je v sodbi opr. št. Pdp 429/2014 z dne 15. 10. 2014 potrdilo tudi osebno veljavnost določb 109. člena ZOFVI, ko je zapisalo: »Tožnica v času sklenitve pogodbe o zaposlitvi za določen čas, skladno z določbo 96. člena ZOFVI, ni bila strokovni delavec. V tej določbi so opredeljena delovna mesta strokovnih delavcev v dejavnosti vzgoje in izobraževanja. Med njimi ni določeno delovno mesto prodajalca v šolski okrepčevalnici. Zato tožena stranka ni imela podlage za sklenitev pogodbe o zaposlitvi s tožnico za določen čas na delovnem mestu prodajalke v šolski okrepčevalnici po določbi 109. člena ZOFVI.«

V sodbi Višjega delovnega in socialnega sodišča op. št. Pdp 497/2014 z dne 5. 6. 2014 so zavrnilo tožnikov zahtevek, naj se razpis razveljavi in znova objavi ter sklene delovno razmerje, češ da to ne sodi v sodno pristojnost. V skladu z določbo 5. odstavka 200. člena ZDR-1 je sodno varstvo neizbranega kandidata pred pristojnim sodiščem dopustno v roku 30 dni le v primeru, če ta meni, da mu je bila pri izbiri kršena zakonska prepoved diskriminacije, česar pa tožnik v tožbi ni zatrjeval. Zato je bilo treba tožnikovo tožbo zavreči, saj zanjo ni sodnega varstva. Višje delovno sodišče je pritožbo zato zavrnilo in potrdilo izpodbijani sklep sodišča prve stopnje.

Zoper sklep se je tožnik pravočasno pritožil z laično pritožbo. Iz nje izhaja, da se s sklepom ne strinja; navedel je, da je postopek »notranje nasproten, v nesorazmerju in konflikten« ter da je sodišče bistveno kršilo določbe pravnega postopka (14. in 15. točka 2. odstavka 339. člena ZPP). Iz sklepa izhaja, da ne gre za spor po 200. členu ZDR-1, vendar pa mora biti za sodno varstvo po 200. členu ZDR-1 pogodba o zaposlitvi izbranega kandidata zakonita tudi glede objave razpisa.

Pritožbeno sodišče je preizkusilo izpodbijani sklep sodišča prve stopnje v mejah pritožbenih razlogov, pri čemer je po uradni dolžnosti na podlagi 2. odstavka 350. člena Zakona o pravnem postopku (ZPP, Ur. l. RS, št. 26/99) v zvezi s prvim odstavkom 366. člena ZPP pazilo na absolutne bistvene kršitve določb postopka iz 1., 2., 3., 6., 7., 11. točke, razen glede obstoja in pravilnosti pooblastila za postopek pred sodiščem prve stopnje, ter 12. in 14. točke drugega odstavka 339. člena ZPP in na pravilno uporabo materialnega prava. Ugotovilo je, da sodišče prve stopnje ni zagrešilo nobene izmed bistvenih kršitev določb pravnega postopka, na katere pazi pritožbeno sodišče po uradni dolžnosti, odločitev pa je bila tudi materialnopravno pravilna.

Glede na to so pritožbene navedbe tožnika neutemeljene, zato je pritožbeno sodišče na podlagi 2. točke 365. člena ZPP pritožbo zavrnilo in potrdilo izpodbijani sklep sodišča prve stopnje.

Naletela sem še en primer sodne prakse, pri katerem gre za vodstveno delovno mesto in ga zato ni mogoče povsem primerjati. Sicer je sodne prakse, povezane z objavami, še nekaj, ampak se odločitev sodišča ne nanaša na samo objavo (ta je samo posrednega pomena).

## PREDLOGI STROKOVNIH REŠITEV

Javni zavodi morajo glede na ZDR-1 obvezno javno objaviti prosto delovno mesto na Zavodu za zaposlovanje, razen nekaterih izjem, ki so navedene v 26. členu ZDR-1. V določenih primerih so postopki zaradi predpisane objave res bolj pregledni in za vse kandidate enaki. Vendar tudi novi zakon ni prinesel bistvenega zmanjšanja administrativnih ovir. Srečujemo se namreč s prakso, ko se na en sam razpis prijavi dvesto in več kandidatov, večinoma z ustrezno izobrazbo, navedeno v razpisih, kar kaže že na drug problem, in sicer na veliko izobraževalnih organizacij, ki izvajajo enake programe za izobraževanje vzgojnih delavcev, čeprav tako velikega števila ni moč zaposliti. Prav tako pri tolikšnem številu prispelih prijav ni moč dovolj dobro preveriti dejanske ustreznosti kandidatov. Praksa kaže na pomanjkljivo povezanost izobraževalnih organizacij s trgom dela, kar pa seveda ni več tema tega prispevka.

Menim, da bi tudi javni zavodi lahko imeli možnost objavljati prosta delovna mesta (spletna stran) brez obvezne prijave na Zavodu za zaposlovanje, saj iskalci zaposlitve v današnjem času trg dela večinoma spremljajo prek spleta in ne toliko prek javnih objav na Zavodu za zaposlovanje ali v drugih medijih.

## LITERATURA

Pravilnik o načinu sporočanja podatkov o prostem delovnem mestu ali vrsti dela Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje, javni objavi ter postopku posredovanja zaposlitve (Uradni list RS, št. 53/17).

Ustava Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 33/91-I, 42/97 - UZS68, 66/00 - UZ80, 24/03 - UZ3a, 47, 68, 69/04 - UZ14, 69/04 - UZ43, 69/04 - UZ50, 68/06 - UZ121,140,143, 47/13 - Z148, 47/13 - UZ90,97,99 in 75/16 - UZ70a).

Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 - popr., 47/15 - ZZSDT, 33/16 - PZ-F, 52/16 in 15/17 - odl. US).

Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 63/07 - uradno prečiščeno besedilo, 65/08, 69/08 - ZTFI-A, 69/08 - ZZavar-E in 40/12 - ZUJF).

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, 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).

Zakon o pravnem postopku (Uradni list RS, št. 73/07 - uradno prečiščeno besedilo, 45/08 - ZArbit, 45/08, 111/08 - odl. US, 57/09 - odl. US, 12/10 - odl. US, 50/10 - odl. US, 107/10 - odl. US, 75/12 - odl. US, 40/13 - odl. US, 92/13 - odl. US, 10/14 - odl. US, 48/15 - odl. US, 6/17 - odl. US in 10/17).

Zakon o urejanju trga dela (Uradni list RS, št. 80/10, 40/12 - ZUJF, 21/13, 63/13, 100/13, 32/14 - ZPDZC-1, 47/15 - ZZSDT in 55/17).

Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91, 8/96, 36/00 - ZPDZC in 127/06 - ZJZP).





# **ZAPOSLOVANJE**

## **IZBIRA ZAPOSLENIH**

**Marko Primožič**

Osnovna šola Ivana Groharja Škofja Loka

## UVOD

Ravnatelj opravlja dela in naloge poslovnega organa in pedagoškega vodje šole. Obe področji sta za delovanje šole zelo pomembni. Pedagoško področje je nam, ravnateljem, bliže, saj nas je večina pred prevzemom mandata ravnatelja opravljala delo učitelja oziroma strokovnega delavca. Kljub temu pa moramo dobro poznati tudi druga področja (kot denimo finančno poslovanje šole in šolsko ter drugo zakonodajo). Znanja s teh področij smo pridobili v Šoli za ravnatelje, ko smo opravljali ravnateljski izpit. Vendar pa se zakonodaja spreminja in zato moramo biti o najnovejših predpisih ves čas na tekočem, saj lahko zaradi napačnih odločitev, ki so lahko posledica nepoznavanja ali pa napačne rabe predpisov, hitro naredimo napako. To lahko privede do pritožb deležnikov šole ali pa do obiska različnih inšpektorjev ter kazenskih sankcij.

Namen prispevka je raziskati področje zaposlovanja delavcev, s poudarkom na postopku izbire kandidatov, in preveriti usklajenost zakonodaje s prakso delovanja v VIZ.

V šolah je veliko fluktuacije zaposlenih in ravnatelji moramo poskrbeti, da zaposlimo najboljše kadre za delo z učenci. Na novo zaposlujemo delavce zaradi prenehanja delovnega razmerja, bolniških dopustov ali zaradi povečanega obsega dela. Ravnatelj mora dobro poznati zakonske določbe delovne zakonodaje, saj vzgojno-izobraževalni zavodi po navadi nimajo kadrovske-pravne službe, ki bi vodila postopke.

Področje zaposlovanja – izbire zaposlenih – urejajo Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Zakon o javnih uslužbencih (ZJU) in Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI).

V strokovnem zapisu bomo osvetlili postopek izbire kandidatov. Pregledali smo različne komentarje pravnih strokovnjakov o tej tematiki, preverili sodno prakso in zapisali svoje izkušnje z vodenjem postopka izbire kandidatov. Podrobno bomo obravnavali naslednja področja: prepoved diskriminacije in posledice, kadar do nje pride, nedovoljena vprašanja kandidatom, preverjanje njihovega znanja oziroma usposobljenosti, priprava sklepa o izbiri in obvestila neizbranim kandidatom. Ugotovili smo, da ZDR-1 ne predpisuje posebnega postopka za izbiro kandidatov, ZJU pa ga podrobneje določa, saj so merila vnaprej določena, izbirni postopek pa poteka v več fazah. Poleg tega menimo, da bi določila, ki veljajo za izbiro javnih uslužbencev v javni upravi, lahko prenesli tudi v postopek izbire v VIZ. Opozorili bomo še na dilemo v zvezi s tem, kdaj se postopek izbire kandidatov konča – s posredovanjem obvestila izbranemu kandidatu ali takrat, ko izbrani kandidat podpiše pogodbo. Po pregledu sodne prakse ugotavljamo, da neizbrani kandidati največkrat oporekajo postopku izbire zaradi različnih oblik diskriminacije, pri čemer pa dostikrat zamudijo rok za pritožbo, zato so te pogosto neuspešne.

## PREGLED LITERATURE ALI ZAKONODAJE

ZDR-1 ne predpisuje posebnega postopka izbire kandidatov, opredeljuje pa zahteve glede javne objave, internega obveščanja, zakonskih prepovedi neutemeljenega poseganja v zasebnost kandidata in prepovedi diskriminacije pri zaposlovanju. ZJU pa tak posebni izbirni postopek natančneje ureja za zaposlovanje javnih uslužbencev v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti (Kresal Šoltes, Kresal in Senčur Peček 2014, 25).

### Pogodbena svoboda

Delodajalec ima v skladu s 24. členom ZDR-1 pravico do svobodne izbire in proste odločitve, s katerim kandidatom, ki izpolnjuje pogoje za opravljanje dela, bo sklenil pogodbo o zaposlitvi. Torej je ta pravica (pogodbena svoboda) zakonsko zagotovljena, tako da vanjo ne morejo posegati tretji subjekti, še posebno ne neizbrani kandidati (Štelcer 2014, 147). Delodajalec se odloči, koga bo po končanem postopku izbral. Lahko se odloči tudi, da ne bo izbral nobenega kandidata.

Pri tem mora biti pozoren na to, da zakon prepoveduje zaposlitev osebe, mlajše od petnajst let, zaposlitev tujca brez delovnega dovoljenja ali osebe, ki ne izpolnjuje pogojev za opravljanje dela.

### Prepoved diskriminacije

Eno temeljnih načel urejanja delovnih razmerij je prepoved diskriminacije. V delovnopravni zakonodaji gre za relativno novost, saj je bila uvedena z zakonskimi spremembami po letu 2000. V osnovi izhaja iz splošno opredeljene prepovedi diskriminacije in načela enakosti v 14. členu Ustave RS.

Za urejanje tega vprašanja so pomembne še:

- konvencije MOD (Mednarodne organizacije dela) št. 100, 111, 156, 165, 1981;
- Evropska socialna listina (4., 15., 19., 20. in 27. člen);
- Pogodba o ustanovitvi ES – 12. člen;
- direktive ES.

ZDR-1 vprašanja v zvezi s prepovedjo diskriminacije ureja v 6. členu, obravnava pa jih še v 27., 28. členu (2., 3. in 6. odstavek), 47., 90., 111., 133. členu ipd.

V postopku izbire kandidatov (enako pa velja tudi med trajanjem delovnega razmerja in v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi) je prepovedana vsakršna diskriminacija zaradi katere koli osebne okoliščine (6. člen ZDR-1). Delodajalec mora kandidatu (iskalcu zaposlitve) zagotavljati enako obravnavo ne glede na narodnost, raso ali etično poreklo, nacionalno in socialno poreklo, spol, barvo kože, zdravstveno stanje, invalidnost, vero ali prepričanje, starost, spolno usmerjenost, družinsko stanje, članstvo v sindikatu, premoženjsko stanje ali drugo osebno okoliščino. Prepovedani sta tako neposredna kot posredna diskriminacija, diskriminacija pa so tudi navodila za diskriminiranje oseb na podlagi katere koli osebne okoliščine (Kresal Šoltes, Kresal in Senčur Peček 2014, 23–24). Pri tem imamo v mislih, da pri objavi prostega delovnega mesta delodajalec ne sme dajati prednosti določenim osebam na podlagi njihovih osebnih okoliščin in tako manj ustrezno obravnavati tistih z določenimi osebnimi okoliščinami (npr. pri zaposlovanju ne sme dajati prednosti moškim, ženskam, osebam brez otrok, mladim idr.), če bi to pomenilo nedopustno različno obravnavanje in s tem diskriminacijo.

V 27. členu ZDR-1 je posebej izpostavljena prepoved neenakopravnega obravnavanja pri objavi prostega delovnega mesta. V skladu z določbo prvega odstavka 27. člena ZDR-1 delodajalec prostega delovnega mesta ne sme objaviti samo za moške ali samo za ženske, razen če določen spol predstavlja bistveni in odločilni pogoj za delo in je taka zahteva sorazmerna ter upravičena z zakonitim ciljem.



Neizbrani kandidat, ki meni, da je bila pri izbiri kršena zakonska prepoved diskriminacije, lahko v roku tridesetih dni po prejemu obvestila delodajalca zahteva sodno varstvo pred pristojnim delovnim sodiščem. Zakon določa obrnjeno dokazno breme, zato je v primeru, če kandidat navaja dejstva, ki upravičujejo domnevo, da je bila v izbirnem postopku kršena prepoved diskriminacije, delodajalec tisti, ki mora dokazati, da ni kršil načela enakega obravnavanja oziroma prepovedi diskriminacije. Delodajalec je za neupoštevanje določb prej omenjenih členov lahko kaznovan z globo od 3.000 do 20.000 evrov.

## **Nedovoljena vprašanja kandidatom in preverjanje njihovega znanja oziroma usposobljenosti**

V 7. členu ZJU je zapisano, da zaposlovanje javnih uslužbencev poteka tako, da je zagotovljena enakopravna dostopnost delovnih mest za vse zainteresirane kandidate pod enakimi pogoji, in tako, da se po izbirnem postopku odločimo za kandidata, ki je najbolj strokovno usposobljen za opravljanje nalog na delovnem mestu. Pri tem moramo upoštevati 28. člen ZDR-1, ki določa pravice in obveznosti delodajalca v izbirnem postopku. Pravice so jasno in izrecno določene, s čimer poskuša zakon onemogočiti delodajalčevo poizvedovanje o osebnih okoliščinah, ki za delo, za katero bodo po koncu postopka sklenili pogodbo o zaposlitvi, ne smejo biti odločilnega pomena. Delodajalec sme od kandidata zahtevati, da predloži dokazila o izpolnjevanju pogojev za opravljanje dela, ne sme pa od njega zahtevati podatkov o družinskem ali zakonskem stanu, nosečnosti, načrtovanju družine ali drugih podatkov, če niso v neposredni zvezi z delovnim razmerjem (t. i. prepovedana vprašanja). Delodajalec sklenitve pogodbe o zaposlitvi ne sme pogojevati s pridobitvijo navedenih podatkov ali z dodatnimi pogoji v zvezi s prepovedjo nosečnosti ali odlogom materinstva, prav tako ne sme zahtevati delavčevega vnaprejšnjega podpisa odpovedi pogodbe o zaposlitvi (Kresal Šoltes, Kresal in Senčur Peček 2014, 24).

V 29. členu ZDR-1 je zapisano, da je kandidat dolžan predložiti vsa dokazila o izpolnjevanju pogojev za opravljanje dela in obvestiti delodajalca o vseh njemu znanih dejstvih, pomembnih za delovno razmerje, pa tudi o njemu znanih drugih okoliščinah, ki ga kakor koli onemogočajo ali bistveno omejujejo pri izvrševanju obveznosti iz pogodbe ali ki lahko ogrožajo življenje ali zdravje oseb, s katerimi pri izvrševanju svojih obveznosti prihaja v stik.

To pomeni, da morajo kandidati kot dokazilo o izpolnjevanju pogojev predložiti potrdila o dokončanem šolanju, opravljenih izpitih, če so ti zahtevani, ali dokazila o drugih znanjih. Dokazila lahko na zahtevo delodajalca v objavi predložijo že v pisni prijavi ali kasneje. Ker ZDR-1 opredeljuje predložitev dokumentov in obvestitev delodajalca kot kandidatovo dolžnost, mora kandidat te obveznosti izpolniti, četudi delodajalec od njega tega ne zahteva. Opustitev te dolžnosti ni sankcionirana kot prekršek, lahko pa vpliva na odločitev delodajalca, da kandidata ne bo izbral, saj za presojo njegove primernosti nima ustreznih podatkov in podlag (Štelcer 2014, 155). Zakonodajca pa ne predpisuje, ali morajo biti listine, ki jih mora predložiti kandidat in ki dokazujejo, da izbrani kandidat izpolnjuje objavljene pogoje, overjene.

V skladu s četrtnim odstavkom 28. člena ZDR-1 lahko delodajalec opravi predhodni preizkus znanja oziroma sposobnosti kandidatov za opravljanje dela, za katero se sklepa pogodba o zaposlitvi. Predhodni preizkus je omejen le na dela, ki naj bi jih delavec opravljal, ter na preizkus sposobnosti za opravljanje le-teh. Inšpektorat Republike Slovenije<sup>1</sup> je v pojasnilih glede tega zapisal, da kandidat preizkusa znanja ali sposobnosti ne sme opraviti v neposrednem delovnem procesu pri delodajalcu. V šolah to pomeni, da od učitelja ne smemo zahtevati, da poučuje učence v razredu, lahko pa poučuje npr. učitelje predmeta, ki predmet poučujejo. Preizkusimo lahko še kandidatovo znanje v zvezi z uporabo IKT (npr. uporaba elektronskih gradiv, uporaba i-table in druge prezentacijske opreme, uporaba aplikacij za elektronsko vodenje dokumentacije idr.).

<sup>1</sup> Vir: [http://www.id.gov.si/si/medijsko\\_sredisce/novica/browse/2/12005/5404](http://www.id.gov.si/si/medijsko_sredisce/novica/browse/2/12005/5404)

Delodajalec je delavca dolžan seznaniti tudi z vsemi okoliščinami, ki so pomembne za opravljanje del, za katera sklepa pogodbo, še zlasti pa s pogoji dela, pravicami in obveznostmi delavca in delodajalca, kar praviloma poteka tako, da delavcu omogoči vpogled v delovnopravne in druge akte, ki jih mora poznati za izvrševanje del po pogodbi o zaposlitvi.

V objavi prostega delavnega mesta ni treba zapisati, da bodo kandidati morali opravljati preizkus znanja, saj se tak način, razen v javni upravi, uporablja v drugi fazi izbirnega postopka.

Delodajalec mora delavca napotiti na predhodni zdravstveni pregled, na katerem ugotovijo, ali je zmožen opravljati dela, za katera sklepa pogodbo, stroške pa nosi delodajalec. Če delodajalec delavca ne pošlje na predhodni zdravniški pregled ali to stori naknadno in takrat ugotovijo nezmožnost delavca za delo pod pogoji iz pogodbe o zaposlitvi, mora delavcu omogočiti delo v skladu z njegovimi zmožnostmi. Če to ni mogoče, mora delodajalec začeti postopek za odpoved pogodbe o zaposlitvi iz razloga nezmožnosti opravljanja dela po pogodbi o zaposlitvi iz zdravstvenih razlogov. Postopek predvideva predhodno pridobitev soglasja komisije po ZPIS.

## Priprava sklepa o izbiri in obvestila neizbranim kandidatom

Izbranega kandidata obvestimo o izbiri in mu pošljemo predlog pogodbe o zaposlitvi vsaj tri dni pred podpisom. To lahko naredimo po elektronski pošti na e-naslov, ki ga je kandidat navedel ob prijavi na razpis.

Sklep o izbiri kandidata in datum, ko je bil sprejet, sta pomembna zaradi določil 30. člena ZDR-1, ki določa pravice neizbranega kandidata. Delodajalec mora v osmih dneh po končanem postopku izbire neizbrane kandidate pisno obvestiti, da niso bili izbrani, in jim na njihovo zahtevo vrniti dokumente, ki so jih predložili. Obvestilo lahko delodajalec posreduje na elektronske naslove, ki so mu jih za ta namen sporočili kandidati.

Ravnatelji smo vodstveni delavci in moramo biti pri zaposlovanju družinskih članov zelo pozorni. O tem je Komisija za preprečevanje korupcije zapisala tole mnenje: »Določbe Zakona o integriteti in preprečevanju korupcije (ZIntPK) o nasprotju interesov ne prepovedujejo zaposlovanja družinskih članov vodstvenih delavcev, temveč je njihov namen zagotoviti, da so postopki izvedeni objektivno in nepristransko. To pomeni, da se mora vodstveni delavec kot uradna oseba izločiti iz vseh postopkov izbire novega kandidata za zaposlitev, če je ta kandidat sorodstveno povezan z uradno osebo (vodstvenim delavcem), saj bi se sicer lahko vsaj ustvaril videz, da vodstveni delavec javnega zavoda ne opravlja svojega dela objektivno in nepristransko; s tem pa bi bili izpolnjeni kriteriji za nasprotje interesov skladno z ZIntPK. Če obstaja verjetnost (ki mora biti verodostojno izkazana z okoliščinami konkretnega primera), da je pri uradnih dejanjih uradnih oseb ostajalo nasprotje interesov, lahko Komisija uvede postopek ugotavljanja dejanskega obstoja nasprotja interesov skladno z 39. členom ZIntPK.« (Komisija za preprečevanje korupcije 2011)<sup>2</sup>

## ZAPIS O PRAKSI (sodna praksa, praksa VIZ)

Pri pregledu sodne prakse smo ugotovili, da je največ tožb vložnih zaradi domnevne diskriminacije, vendar so večinoma neuspešne, saj jih tožniki dostikrat vložijo prepozno, ker ne upoštevajo roka za pritožbo po prejemu obvestilu o neizbiri.

*Sklep Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 590/2014, z dne 12. 3. 2015*

Tožnik je bil s sklepom obveščen, da ni bil izbran. Tožbo je vložil po izteku 30-dnevnega roka od prejema sklepa, zato je zamudil rok za vložitev tožbe, ki ga določa peti odstavek 204. člena ZDR. Ni bistveno, ali je škoda nastala kasneje (v tožnikovem primeru takrat, ko je prejemal nižjo plačo na drugem delovnem

<sup>2</sup> Vir: <https://www.kpk-rs.si/ufoqs/267-ali-je-zaposlovanje-ozjih-druzinskih-clanov-vodstvenih-delavcev-v-javnem-zavodu-koruptivno-dejanje/>

mestu oziroma je bil brezposeln), saj ZDR v sedmem odstavku 6. člena predvideva odškodnino, ki jo sodišče odmeri po tožbi, vloženi v roku iz petega odstavka 204. člena ZDR, ko bodoča škoda po naravi stvari še ni nastala. Odškodnina po 6. členu ZDR ne predstavlja odškodnine po splošnih načelih civilnega prava, temveč odškodnino *sui generis*, pri določitvi katere sodišče lahko upošteva tudi škodo, ki jo bo neizbrani diskriminirani kandidat utrpel v prihodnosti. Zato kasneje, po poteku roka iz petega odstavka 204. člena ZDR, neizbrani kandidat ne more več uspešno uveljavljati te odškodnine in dokazovati, da je bil pri izbiri diskriminiran.

#### **Sklep Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 1016/2015, z dne 5. 11. 2015**

*Evidenčni stavek:* Po 5. odstavku 200. člena ZDR-1 lahko neizbrani kandidat, ki meni, da je bila pri izbiri kršena zakonska prepoved diskriminacije, v roku 30 dni po prejemu delodajalčevega obvestila zahteva sodno varstvo pred pristojnim delovnim sodiščem. Iz določb 6. in 8. člena ZDR-1 pa izhaja, da lahko neizbrani kandidat uveljavlja zgolj odškodnino zaradi kršitve prepovedi diskriminacije.

Neizbrani kandidat ne more v sodnem sporu zahtevati razveljavitve obvestila o neizbiri, kar pomeni, da tudi razveljavitve razpisnega postopka in izbire drugega kandidata ne more uveljavljati. Z ugotovitveno tožbo ni mogoče uveljavljati ugotovitve, da je bila kršena prepoved diskriminacije. Za takšno tožbo neizbrani kandidat nima pravnega interesa, saj ima možnost uveljavljati dajaten zahtevek za plačilo odškodnine zaradi kršitve prepovedi diskriminacije (po določbah 8. člena v zvezi s 6. členom ZDR-1), vendar le v prekluzivnem roku, ki je določen v citiranem 5. odstavku 200. člena ZDR-1. Zato je sodišče tožbo za razveljavitve obvestila o neizbiri kandidata v tem primeru zavrglo.

#### **Sklep Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 635/2015, z dne 6. 8. 2015**

*Evidenčni stavek:* Po 5. odstavku 200. člena ZDR-1 lahko neizbrani kandidat, ki meni, da je bila pri izbiri kršena zakonska prepoved diskriminacije, v roku 30 dni po prejemu obvestila delodajalca zahteva sodno varstvo pred pristojnim delovnim sodiščem. V tem primeru tožnik ni ravnal po navedeni zakonski določbi, temveč je pritožbo vložil pri toženi stranki. Tožnikovo stališče, da je s tem izbral drugo pot uveljavljanja pravic in da bi sodišče moralo upoštevati roke, določene v 1. in 2. odstavku 200. člena ZDR-1, je zmotno. Ker tožnik sodnega varstva zoper sklep o neizbiri ni uveljavljal v roku iz 5. odstavka 200. člena ZDR, je sodišče prve stopnje tožbo v delu, ki se nanaša na izbiro kandidata, pravilno zavrglo kot prepozno (1. odstavek 274. člena ZPP).

#### **Sklep Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 727/2011 z dne 25. 8. 2011**

*Evidenčni stavek:* Ker je tožnik kot neizbrani kandidat tožbo vložil po poteku 30-dnevnega roka od prejema obvestila delodajalca o izbiri, je sodišče tožbo zavrglo/zavrnilo kot prepozno.

Ne glede na to, da ima neizbrani kandidat le omejeno pravico do sodnega varstva (vtožuje lahko le odškodnino zaradi diskriminacije), tako da tožnik z zahtevkom, da tožena stranka z njim sklene pogodbo o zaposlitvi, ne bi mogel uspeti, gre za spor o obstoju delovnega razmerja. V takem sporu pa tožena stranka kot delodajalec sama krije svoje stroške postopka.

#### **Sklep Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 284/2013, z dne 4. 4. 2013**

*Evidenčni stavek:* Po določbi 5. odstavka 204. člena ZDR ima neizbrani kandidat možnost zahtevati sodno varstvo pred pristojnim sodiščem le v 30 dneh po prejemu obvestila delodajalca, in še to le v primeru, da je bila pri izbiri kršena zakonska prepoved diskriminacije. V primeru kršitve zakonske prepovedi diskriminacije pa je na podlagi 7. odstavka 6. člena ZDR podana le odškodninska odgovornost delodajalca v skladu s splošnimi pravili civilnega prava. Ker je tožnik v tem individualnem delovnem sporu vložil tožbo za plačilo odškodnine zaradi diskriminacije po preteku 30 dni od prejema obvestila delodajalca o izbiri kandidata, je treba njegovo tožbo kot prepozno zavreči (ZDR, 204. člen, 5. odstavek).

O domnevni diskriminaciji glede spola in starosti kandidatke smo naleteli na sodno prakso Višjega delovnega in socialnega sodišča.

***Sodba in sklep Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 708/2014, z dne 10. 12. 2014***

*Evidenčni stavek:* Tožnica v postopku izbire za razpisano delovno mesto pri toženi stranki ni bila diskriminacijsko obravnavana, zato sodišče prve stopnje ni imelo podlage za ugoditev njenemu tožbenemu zahtevku za plačilo odškodnine.

Sodišče je v ugotovilo, da tožnica v postopku izbire za razpisano delovno mesto pri toženi stranki ni bila diskriminacijsko obravnavana, saj na to, da ni bila izbrana, ni v ničemer vplivala starost, predvsem zato, ker sta bila tudi izbrana kandidata stara toliko kot ona, prav tako ne spol, saj sta obe priči potrdili, da pri toženi stranki v tehničnih službah zaposlujejo tako moške kot ženske, pri čemer sta se v tej zvezi sklicevali tako na število kot strukturo zaposlenih delavcev pri toženi stranki. Sodišče prve stopnje tako ni imelo podlage za to, da bi ugodilo njenemu tožbenemu zahtevku za plačilo odškodnine. Pritožbo je zato zavrnilo in potrdilo sodbo in sklep sodišča prve stopnje. Sodišče prve stopnje je glede tega pravilno izhajalo iz verodostojnih izpovedb dveh prič, da tožnica ni izkazala ustreznih delovnih izkušenj za delovno mesto. Temu je pritrdilo tudi Višje delovno in socialno sodišče.

***Sodba in sklep Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 817/2016, z dne 5. 1. 2017***

*Evidenčni stavek:* V tej zadevi je tožnik uveljavljal plačilo odškodnine zaradi diskriminacije pri izbiri kandidata za prosto delovno mesto učitelja informatike in računalništva. Neizbrani kandidat lahko uveljavlja samo zahtevek za odškodnino, ne pa tudi tožbenega zahtevka, kot ga je postavil tožnik. Tožnik je namreč uveljavljal ugotovitev dejstev oziroma navajal dejstva, ki ne pomenijo uveljavljanja odškodnine iz naslova diskriminacije. V skladu s prvim odstavkom 274. člena ZPP je sodišče prve stopnje izdalo sklep, s katerim je tožbo zavrglo, saj je ugotovilo, da odločanje o tožbenem zahtevku ne spada v sodno pristojnost (18. člen ZPP). Ker sodišče prve stopnje o tem delu tožbenega zahtevka ni smelo odločiti, saj ne spada v sodno pristojnost, je pritožbeno sodišče v tem delu pritožbi ugodilo, sodbo razveljavilo in v tem delu tožbo zavrglo.

Tudi o tem, kako pomembno je v prijavi na razpis za prosto delovno mesto navesti vsa pridobljena znanja in izkušnje, obstaja sodna praksa.

***Sodba Upravnega sodišča, opr. št. II U 189/2009, z dne 25. 8. 2010***

*Evidenčni stavek:* Kandidat je dolžan že v prijavi na prosto delovno mesto navesti vsa pridobljena znanja in izkušnje z delovnega področja, ki je bilo navedeno v objavi javnega natečaja.

Drugostopenjski organ se je v svojem sklepu, s katerim je tožnikovo pritožbo zavrnil kot neutemeljeno, skliceval na določbe ZJU, ustrezne uredbe in merila. Kot je navedel, so se v izbirni postopek uvrstili kandidati, ki so izpolnjevali natečajne pogoje. Izbirni postopek je potekal po načelu izločanja kandidatov v dveh fazah, v prvi na podlagi preverjanja strokovne usposobljenosti iz dokumentacije, v drugi pa na podlagi ustnega pogovora. Pritožnik je v svoji prijavi navedel le vrsto zaključene izobrazbe, ni pa navedel in opisal delovnih izkušenj ter drugih znanj in veščin, na podlagi katerih bi ga natečajna komisija lahko ocenila po kriterijih, določenih za prvo fazo izbirnega postopka. Prav tako ni priložil vseh zahtevanih izjav oziroma je celo sam navedel, da izpolnjuje le pretežno večino natečajnih pogojev, zato ga natečajna komisija niti ni bila dolžna uvrstiti v izbirni postopek. Uredba namreč v 21. členu določa, da se kandidat, ki pošlje nepopolno prijavo ali iz njegove prijave izhaja, da ne izpolnjuje natečajnih pogojev, v izbirni postopek ne uvrsti. Katero izmed metod po 22. členu Uredbe bo organ, ki izvaja javni natečaj, uporabil in v katerih fazah natečajnega postopka, je prepuščeno njegovi prosti presoji. Pritožnik bi moral že v prijavi navesti vsa pridobljena znanja in izkušnje z delovnega področja. Zato so navedbe v pritožbi, da bi morala natečajna komisija njegovo poznavanje navedenega področja ugotavljati s pisnim in ustnim preverjanjem, neutemeljene.

ZJU podrobneje ureja izbirni postopek, ki pa velja samo za javne uslužbence. Pri izbiri se upoštevajo vnaprej določena merila. Izbirni postopek poteka v več fazah, tako da kandidate postopno izločajo, pri tem pa strokovno usposobljenost presojajo po dokumentaciji, ki jo je predložil kandidat, iz pisnega preizkusa usposobljenosti in ustnega pogovora ali v drugi obliki.

Takšno obrazložitev, čeprav gre za specifično področje, ki sodi pod ZJU, bi lahko preneseno uporabljali tudi na področju vzgoje in izobraževanja.

V sodni praksi sem našel dva primera, ko sta se neizbrana kandidata pritožila, da meril za izbiro niso ustrezno upoštevali.

### ***Sodba Upravnega sodišča, opr. št. III U 62/2012, z dne 6. 9. 2013***

*Evidenčni stavek:* Iz poročila o izvedbi pogovorov s prijavljenimi kandidati, ki mu tožnik ne ugovarja, jasno izhaja, da je komisija v pogovorih s kandidati, v skladu z merili, ugotavljala tudi osebnostne lastnosti kandidatov. Na podlagi prijavnice in pogovorov je predlagala, da se kot najustreznejši kandidat izbere B. B., zato so tožbeni ugovori neutemeljeni, saj zgolj dejstvo, da merila in metode komisije niso bili objavljeni, ne zadošča za dvom o pravilnosti in zakonitosti izbirnega postopka.

### ***Sodba Upravnega sodišča, opr. št. II U 342/2014, z dne 9. 12. 2015***

*Evidenčni stavek:* Iz upravnih spisov izhaja, da je izbrani kandidat pri pisnem delu preizkusa dosegel največje število točk. Zato so z njim utemeljeno opravili še ustni pogovor. Ker je tudi na pogovoru dosegel največ točk, je bil v skladu z 62. členom ZJU utemeljeno izbran kot strokovno najbolj usposobljen za razpisano delovno mesto.

Tudi to tožbo je sodišče zavrnilo, ker je tožeča stranka dokazala, da je merila za izbiro kandidatov uporabljala pravilno, in sicer v dveh fazah. V prvi je natečajna komisija presojala strokovno usposobljenost kandidatov na podlagi pisnega preizkusa po vnaprej sestavljenem vprašalniku. V drugi fazi pa je komisija na pogovoru ocenjevala strokovno usposobljenost, pri čemer so upoštevali delovne izkušnje kandidatov, obvladovanje računalniških programov, izkušnje z javnim nastopanjem, postavljali pa so tudi splošna vprašanja o izobrazbi, hobijih, prednostih in slabostih, ciljih ter ocenjevali komunikacijo in urejenost.

### ***Praksa na naši šoli***

Preden objavimo razpis o prostem delovnem mestu in začnemo postopek za izbiro kandidatov, pridobimo potrebna soglasja Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport k objavi prostega delovnega mesta. Nato oblikujemo razpis za objavo na Zavodu za zaposlovanje, pri čemer upoštevamo Akt o sistemizaciji, na osnovi katerega določimo, katera znanja in spretnosti kandidat potrebuje za opravljanje dela na razpisanem delovnem mestu, in to podrobno zapišemo v razpis. S tem si olajšamo postopek izbire, ker kandidati že vnaprej vedo, katera dela in naloge bodo morali opravljati. Dolžino roka za prijavo določimo glede na to, kako nujna je zaposlitev. Ko začnejo vloge prihajati na elektronski naslov šole, jih poslovna sekretarka zavede in uvrsti med prejeto pošto.

V postopku izbire kandidatov najprej preverimo vsa potrdila, ki jih kandidati priložijo in s katerimi dokazujejo, da izpolnjujejo razpisne pogoje. Preberemo tudi njihove življenjepisne in tako ugotovimo, kakšne so njihove izkušnje v zvezi z delom na razpisanem delovnem mestu, in pregledamo morebitne poslane reference. V drugi fazi pokličemo kandidate, ki izpolnjujejo vse pogoje, na pogovor. Obvestimo jih, naj s sabo prinesejo izvirne listine, da preverimo njihovo istovetnost s kopijami, ki so nam jih poslali. Zato od njih ne zahtevamo, da pošljejo overjena potrdila. S kandidati za vse nove zaposlitve opravimo intervju na podlagi vprašalnika, ki ga prilagodimo glede na delovno mesto. Med takim pogovorom si o kandidatu ustvarimo kar dobro sliko, po njem pa sklop odgovorov ocenim z ocenami od 1 do 5.

Intervju traja okrog pol ure. Pri posameznih profilih delavcev (računovodja, knjigovodja, kuhar) sodeluje tudi zaposleni, ki že opravlja dela in naloge, zapisane v razpisu. Pri drugih profilih pa se po končanih pogovorih pogovorim z vodjo strokovnega aktiva in mu predstavim ugotovitve. Skupaj pregledava zapisnik intervjuja in presodiva, kdo najboljše izpolnjuje pogoje za zasedbo prostega delovnega mesta. Končno odločitev sprejem sam.

Pri zaposlovanju sorodnikov bi se glede na mnenje Komisije za preprečevanje korupcije izločil iz postopka in bi ga vodil pomočnik ravnatelja.

V sami objavi delovnega mesta od kandidatov zahtevamo, da priložijo dokazilo, da niso bili pravno-močno obsojeni zaradi naklepne kaznivega dejanja, ki se preganja po uradni dolžnosti, na nepogojno kazen zopora v trajanju več kot šest mesecev in zaradi kaznivega dejanja zoper spolno nedotakljivost (Ministrstvo za pravosodje), in dokazilo, da niso v kazenskem postopku (sodišče).

V objavi prostega delovnega mesta na Zavodu RS za zaposlovanje zapišemo, da bomo prijave zbirali samo po elektronski pošti in naj nam kandidati napišejo tudi svoj e-naslov, da jih bomo lahko obvestili o tem, ali so izbrani ali ne.

V intervjuju kandidata seznanim z delovnimi pogoji in drugimi okoliščinami, z Aktom o sistemizaciji pa šele tik pred podpisom pogodbe. V druge akte, ki jih mora poznati za opravljanje del, kandidatu, ki je podpisal pogodbo o zaposlitvi, omogoča vpogled eZbornica, kamor pa lahko vstopajo le zaposleni delavci.

## SKLEPI IN PREDLOGI STROKOVNIH REŠITEV

V postopku izbire kandidatov moramo upoštevati veljavno zakonodajo, velja pa preučiti tudi sodno prakso. Tako se izognemo pritožbam neizbranih kandidatov. Pri pridobivanju podatkov o kandidatih moramo biti previdni, da ne postavljamo prepovedanih vprašanj. Če izvedemo preizkus znanja in sposobnosti kandidata, moramo paziti, da tega ne naredimo v neposrednem delovnem procesu. Kot vodje moramo pri morebitnem zaposlovanju sorodnikov zagotoviti, da so postopki nepristranski in objektivni. Pri postopku izbire in zaposlovanju moramo vedeti, da je prepovedana vsakršna diskriminacija zaradi katere koli osebne okoliščine. V pogovorih s kandidati uporabljamo različne opomnike, ki nam v primerih pritožb predstavljajo dokazno gradivo.

Pri samem postopku izbire se pojavlja dilema, kdaj je ta končan. To je pomembno zaradi obveščanja neizbranih kandidatov. V stari zakonodaji je bilo jasno poudarjeno, da je to po podpisu pogodbe o zaposlitvi, v ZDR-1 pa to ni eksplicitno določeno. Obstajata dve možnosti. Prva je, da je postopek izbire končan, ko izbranemu kandidatu pošljemo obvestilo o izbiri in predlog pogodbe o zaposlitvi. Vendar se lahko zgodi, da izbrani kandidat noče podpisati pogodbe o zaposlitvi, in če smo drugim že poslali obvestilo, da niso bili izbrani, moramo znova objaviti razpis za prsto delovno mesto. Druga možnost pa je, da se postopek izbire konča, ko izbrani kandidat podpiše pogodbo o zaposlitvi. Če je prvi izbrani kandidat zavrnil podpis pogodbe, lahko izberemo naslednjega, ki je oddal prijavo in izpolnjuje pogoje, ter mu damo v podpis pogodbo o zaposlitvi. Po podpisu pogodbe moramo preostale kandidate v osmih dneh obvestiti, da niso bili izbrani. Sam menim, da je boljša druga možnost, saj razpisa ni treba znova objavljati.

Če nihče izmed prijavljenih kandidatov ne izpolnjuje pogojev oziroma če v postopku izbire kandidatov ugotovimo, da nobeden od njih ni primeren za zasedbo delovnega mesta, se postopek izbire zaključuje s sklepom.

Če po končanem postopku izbire ugotovimo, da nobeden od prijavljenih kandidatov ne izpolnjuje pogojev, vendar je taka zaposlitev zaradi nemotenega opravljanja dela potrebna, lahko v skladu s 6. odstavkom 109. člena ZOFVI sklenemo delovno razmerje tudi s kandidatom, ki zahtevanih pogojev ne izpolnjuje, in to za dobo največ enega leta.

### **Priporočila**

Izpostavil bi tri ključne zadeve, ki sem jih ugotovil ob pisanju tega prispevka in jih je v postopku izbire priporočljivo upoštevati. Že pri objavi in kasneje pri samem postopku izbire mora delodajalec upoštevati zakonsko prepoved diskriminacije, kar pomeni, da ne sme dajati prednosti določenim osebam na podlagi njihovih osebnih okoliščin (npr. dajanje prednosti zaposlovanju moških, žensk, oseb brez otrok, mladih ipd.). Naslednja pomembna zadeva je, da morajo biti delodajalci pozorni, da kandidatom ne postavljajo t. i. prepovedanih vprašanj in od njih ne zahtevajo podatkov o družinskem ali zakonskem stanu, o nosečnosti in o načrtovanju družine. Tretja pomembna zadeva je, da delodajalec pri predhodnem preizkusu znanja ali sposobnosti kandidata ne sme postavljati v neposreden delovni proces.

## LITERATURA

Kresal Šoltes, K., B. Kresal, in D. Senčur Peček. 2014. *Vodnik po pravicah iz delovnega razmerja: najpogostejša vprašanja in odgovori: z besedilom Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. Ljubljana: Inštitut za delo pri Pravni fakulteti.

Štelcer, N. 2014. *Veliki komentar ZDR-1 (2014)*. Maribor: Poslovna založba MB.

Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16 in 15/17 – odl. US).

Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 63/07 – uradno prečiščeno besedilo, 65/08, 69/08 – ZTFI-A, 69/08 – ZZavar-E in 40/12 – ZUJF).

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, 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).







# SESTAVINE PLAČE

**Majda Zaveršnik Puc**

Osnovna šola Karla Destovnika - Kajuha Šoštanj

## UVOD

Sestavina plače je tema, ki za vse deležnike (delodajalec, delavec, zavod, Ministrstvo za izobraževanje in šport – MIZŠ) ne pomeni samo plače, kot jo opredeljuje Slovar slovenskega knjižnega jezika, torej vsote, ki jo na določena razdobja dobi zaposleni za svoje delo, temveč je z njo tesno povezana pogodba o zaposlitvi in iz nje izhajajoči vsi dogovori, ki so pomembni tako za delodajalca kot za delavca, ne nazadnje pa tudi za uspešno delo v zavodu oziroma za zadovoljstvo vseh. Poleg tega plačo/izplačilo določajo številni zakoni in kolektivne pogodbe, ki so za vse deležnike prav gotovo občutljiva in kompleksna tema. Kako pomembno je, da je plača v vsakem zavodu določena – izplačana pregledno in v skladu z zakonom, govorita stara reka: »pri denarju se vse konča« in »čisti računi, dobri prijatelji«.

Pogoj za uspešno vodenje zavoda na poslovodnem in pedagoškem področju je prav gotovo pravno urejena finančno-kadrovska raven. V zavodu morajo veljati jasni dogovori v zvezi z izplačevanjem za opravljeno delo (katere ure se štejejo v povečan obseg dela, opravljene ure, ki jih je mogoče izkoristiti v času pouka prostih dni, povečan obseg dela ...).

## PREGLED ZAKONODAJE

Zaposleni v vzgoji in izobraževanju sodijo med javne uslužbence. Javni uslužbenec je posameznik, ki sklene delovno razmerje v javnem sektorju, pri čemer so izvzeti funkcionarji v državnih organih in organih lokalnih skupnosti (Zakon o javnih uslužbencih, 1. člen).

Sistem plač v javnem sektorju urejajo Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS) in drugi povezani akti.

### Osnove plačila za delo

Osnove za določanje plač zaposlenih v dejavnosti vzgoje in izobraževanja podaja ZSPJS. Po tem zakonu se plače pri uporabnikih proračuna določajo na podlagi pogodbe o zaposlitvi, odločbe oziroma sklepa tako, da se v njih določi pravna podlaga za določitev plače in posameznih delov plače, plačni razred, druge sestavine plače in usklajevanje plače na dan sklenitve pogodbe, izdaje sklepa oziroma odločbe. Višina plače mora biti takšna, kot določa veljavna zakonodaja. Če se zakonodaja spremeni in to vpliva na višino določene plače, mora delodajalec v roku petnajstih dni po nastali spremembi zaposlenemu dati v podpis aneks k sklenjeni pogodbi (ZSPJS, 3. člen).

Plača je sestavljena iz (ZSPJS, 5. člen):

- osnovne plače,
- dela plače za delovno uspešnost in
- dodatkov.

Vsi javni uslužbenci so razporejeni v plačne skupine in tarifne razrede.

Ministrstvo, pristojno za sistem plač v javnem sektorju, objavi za zaposlene v javnem sektorju katalog funkcij, delovnih mest in nazivov. Osnovne plače javnih uslužbencev se določajo tudi na podlagi uvrstitve delovnih mest in nazivov v tarifne razrede, ki izražajo zahtevnost delovnih mest in nazivov glede na zahtevano izobrazbo oziroma usposobljenost. Tarifni razredi za področje vzgoje in izobraževanja so navedeni v 8. členu ZSPJS.

### Določanje osnovne plače

V skladu z 9. členom ZSPJS je osnovna plača javnega uslužbenca določena glede na plačni razred, v katerega je uvrščeno njegovo delovno mesto, oziroma glede na naziv, na katerega je javni uslužbenec razporejen ali ga je pridobil z napredovanjem. V aktih o sistemizaciji delovnih mest in nazivov pri uporabnikih proračuna je pri določanju in obračunu plač obvezna uporaba plačnih razredov po tem zakonu.

76. člen (in nadaljnji člani) Kolektivne pogodbe za dejavnost vzgoje in izobraževanja napotuje zaposlenega v VIZ in njegovega delodajalca, da v pogodbi o zaposlitvi določita plačo v skladu z ZSPJS.

Osnovne plače ravnateljev, direktorjev in tajnikov v organih in zavodih, ki so uporabniki proračuna po 2. točki 2. člena ZSPJS, se določijo z njihovo uvrstitvijo v plačne razrede, kot to navaja 11. člen ZSPJS. Plačni razred ravnatelja osnovne šole je določen v skladu s podrobnejšimi kriteriji za uvrščanje delovnih mest direktorjev/ravnateljev v plačne razrede znotraj razponov plačnih razredov (Priloga IV Uredbe o plačah direktorjev v javnem sektorju) in z metodologijo, ki jo določa 6. člen omenjene uredbe. Osnova za ugotavljanje letnega obsega dejavnosti šole so podatki, ki jih šola vnese v poročilo OR. Po 6. členu Pravilnika o normativih in standardih za izvajanje programa OŠ ima lahko ravnatelj največ za pet ur povečano učno obveznost.

Osnovna plača zaposlenega na področju vzgoje in izobraževanja je lahko tudi nižja od osnovne plače delovnega mesta, na katerem opravlja delo (ZSPJS, 14. člen), in sicer takrat,

- ko zaposleni opravlja delo na delovnem mestu z neustrezno (prenizko) izobrazbo glede na zahtevano (znižanje osnovne plače za en ali dva plačna razreda se v primeru nižje izobrazbe od zahtevane uveljavi v skladu s četrtem odstavkom 14. člena ZSPJS le za delovna mesta v tarifnih razredih VII/1 in višjih);
- ko je zaposlenemu glede na v okviru tedenskega polnega delovnega časa določena zmanjšana tedenska učna obveznost v skladu z zakonom, ki ureja organizacijo in financiranje vzgoje in izobraževanja (delovna in učna obveznost, ki je opredeljena v Zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI), v členih od 119. do 123.).

Primer določitve osnovne plače (9. člen ZSPJS-NPB17):

Šifra in ime delovnega mesta	Učitelj D027030
Tarifni razred	VII/2
Šifra in ime naziva	3 učitelj mentor
Plačni razred	33
Osnovna bruto plača	1.544,88

## Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela za leto 2017 in drugih ukrepih v javnem sektorju

Zakon prinaša naslednje novosti:

### a) Regres za letni dopust

Regres se je leta 2017 javnim uslužbencem in funkcionarjem izplačal v skladu s 5. členom Zakona o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela za leto 2017 in drugih ukrepih v javnem sektorju (ZUPPJS17).

### b) Delovna uspešnost

V 2. členu ZUPPJS17 navaja, da javnim uslužbencem in funkcionarjem do 31. 12. 2018 ne pripada del plače za redno delovno uspešnost, pripada pa jim delovna uspešnost iz naslova povečanega obsega, in sicer:

- Če se javnemu uslužbencu izplačuje del plače za povečan obseg iz naslova posebnih projektov, ki jih določi vlada – iz obeh naslovov –, lahko povečani obseg znaša največ 30 % osnovne plače. Prav tako ta zakon omejuje višino dodatka za delovno uspešnost iz naslova povečanega obsega dela na največ 20 % osnovne plače zaposlenega, pa tudi višino sredstev iz prihrankov, ki jih lahko proračunski uporabniki porabijo za ta izplačila (največ 40 %).
- Učiteljem se redno izplačuje povečani obseg v smislu povečanega števila ur za največ 5 pedagoških ur (OŠ: 21/26, 22/27 oziroma 20/25 (pri tridesetih letih delovne dobe se učna obveznost zmanjša za 2 uri); SŠ 20/25; 124. člen ZOFVI).

### c) Napredovanje

V skladu s 4. členom ZUPPJS 17 so javni uslužbenci in funkcionarji, ki so leta 2017 izpolnili pogoje za napredovanje v višji plačni razred, naziv, napredovali v višji plačni razred, naziv, vendar so pridobili pravico do plače v skladu z višjim plačnim razredom, pridobljenim nazivom z zamikom, in sicer s 1. 12. 2017.

Primer:

2013	2014	2015	2016	2017
leto zaposlitve letna ocena	letna ocena, ni napredovanja, ne šteje se v napredovalno obdobje	letna ocena	letna ocena (delavec ne napreduje, ker se leto 2014 ne šteje v napredovalno obdobje)	letna ocena, delavec napreduje

#### **d) Jubilejne nagrade**

Višino jubilejne nagrade določa 177. člen Zakon za uravnoteženje javnih financ (ZUJF).

4. člen Aneksa h Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti v RS določa, da članu reprezentativnega sindikata pripada za 20 % višja jubilejna nagrada kot drugim zaposlenim.

### **Dodatki k plačam v VIZ**

Delavcu pripadajo (23. člen ZSPJS):

- položajni dodatek,
- dodatek za delovno dobo,
- dodatek za mentorstvo,
- dodatek za specializacijo, magisterij ali doktorat (če to ni pogoj za delovno mesto),
- dodatek za dvojezičnost (območje madžarske in italijanske narodne skupnosti),
- dodatek za delo v manj ugodnem delovnem času,
- dodatki za manj ugodne pogoje ter nevarnosti in posebne obremenitve.

Zaposlenim v vzgoji in izobraževanju po ZSPJS pripadajo naslednji dodatki:

a. Višina dodatka za vsako zaključeno leto delovne dobe je določena s Kolektivno pogodbo za javni sektor (v nadaljevanju KPJS) v 35. členu, in sicer javnemu uslužbencu pripada dodatek za delovno dobo v višini 0,33 % od osnovne plače za vsako končano leto delovne dobe. Dodatek za delovno dobo iz prejšnjega stavka se javnim uslužbenkam poveča za 0,10 % za vsako zaključeno leto delovne dobe nad 25 let. Če v skladu z zakonodajo pride do izenačitve dolžine pokojninske dobe za ženske in moške, se javnim uslužbenkam preneha izplačevati povečani dodatek iz tega odstavka.

b. Dodatek za mentorstvo:

Višina se določi v skladu s KPJS (36. člen).

c. Dodatek za specializacijo, magisterij ali doktorat, če to ni pogoj za zasedbo delovnega mesta:

Višina se določi s v skladu KPJS (37. člen).

d. Dodatek za dvojezičnost:

Pripada javnim uslužbencem, ki delajo v občinah, v katerih živi italijanska ali madžarska narodna skupnost in kjer je italijanski ali madžarski jezik tudi uradni, kadar je znanje jezika narodne skupnosti pogoj za opravljanje dela (28. člen ZSPJS).

e. Dodatki za delo v manj ugodnem delovnem času (29. člen ZSPJS):

85.a člen Kolektivne pogodbe za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (KPVIZ) določa, da delavcu, ki opravi 60 % celotne mesečne ali 80 % celotne tedenske obveznosti popoldan, pripada dodatek za čas dela v popoldanskem času (hišniki, čistilke). Navedeno pa ne velja za učitelje v OPB ter pedagoško in drugo strokovno delo, ki se konča do 16. ure. Kot delo v popoldanskem času v vrtcu in v dijaškem domu se šteje delo med 12. in 22. uro, v drugih vzgojno-izobraževalnih zavodih pa delo med 13. in 20. uro.

### Izplačila za izvajanje zunajšolskih dejavnosti

K zunajšolskim dejavnostim sodijo šole v naravi, strokovne ekskurzije, plavalni tečaji, šole smučanja in podobno.

Glede na 17. člen Pravilnika o financiranju šole v naravi pripada strokovnemu delavcu:

- plača za delovni čas v obsegu, kot je določen v njegovi pogodbi o zaposlitvi, v skladu s predpisi, ki urejajo plače;
- plačilo v skladu s KPVIZ za največ 5 ur dežurstev in dela preko polnega delovnega časa na dan oziroma do 16 ur dežurstva in dela preko polnega delovnega časa na teden in do 6 ur stalne pripravljenosti na dan;
- terenski dodatek.

Primer izplačila:

#### **Strošek šole v naravi za spremljevalca s 40. plačnim razredom in 17 leti delovne dobe:**

Vrednost urne post.: 11,68379 (VUP)

	Število enot	Na enoto	Izračun na enoto	Bruto izplačilo
Čas stalne pripravljenosti	6	5,8419	VUP x 50 %	35,05
Delo preko polnega del. časa	12	15,84439	VUP + 30 % + % del. d.	190,13
Terenski dodatek	4	3,36	po uredbi	13,44
				<b>238,62</b>

#### **Strošek šole v naravi za spremljevalca s 37. plačnim razredom in 11 leti delovne dobe:**

Vrednost urne post.: 11,68379 (VUP)

	Število enot	Na enoto	Izračun na enoto	Bruto izplačilo
Čas stalne pripravljenosti	6	4,9937	VUP x 50 %	29,96
Delo preko polnega del. časa	12	13,34602	VUP + 30 % + % del. d.	160,15
Terenski dodatek	4	3,36	po uredbi	13,44
				<b>203,55</b>

Izplačila in višine za navedene primere določa KPVIŽ v členih 105 in 105a, in sicer:

- Terenski dodatek predstavlja povračilo stroškov delavcem za prehrano in prenočevanje v času bivanja in dela na terenu, če je terensko delo organizirano zunaj sedeža podjetja in bivališča delavca. Če traja delo na terenu dalj kot tri dni (npr. šola v naravi ...), pripada delavcem terenski dodatek, če sta na terenu organizirana prehrana in prenočišče (sicer ima pravico do povračila stroškov po potnem nalogu). Znesek terenskega dodatka znaša 25 % cele dnevnice.
- Terenski dodatek in dnevnicata se izključujeta.
- Delavcu pripada dodatek v višini 50 % cele dnevnice za spremstvo učencev na eni ekskurziji in dveh športnih dnevih v šolskem letu, kadar traja ekskurzija ali športni dan več kot 8 ur in poteka najmanj 15 kilometrov zunaj kraja sedeža šole. Ta dodatek in dnevnicata se ne izključujeta.

25. aprila 2017 je bil v Uradnem listu RS objavljen Aneks št. 9 h KPJS, ki na novo opredeljuje višino dodatka za pripravljenost na določenem kraju zunaj kraja zaposlitve v višini 50 % urne postavke osnovne plače.

Do tega dodatka so upravičeni tisti strokovni delavci, ki jim je odrejen čas pripravljenosti za delo na določenem kraju (šola v naravi) v skladu s Pravilnikom o financiranju šole v naravi. Omenjeni pravilnik določa, da se strokovnemu delavcu lahko odredi do 6 ur stalne pripravljenosti na dan. Čas pripravljenosti se odredi le zunaj delovnega časa delavca, zato čas odrejene pripravljenosti ne sodi v njegov delovni čas. Kadar mora delavec v času odrejene pripravljenosti opravljati delo, se čas odrejene pripravljenosti prekine, čas opravljanja dela pa se šteje v delovni čas delavca, za katerega mora ta prejeti ustrezno plačilo (praviloma gre za nadurno delo).

## ZAPIS O SODNI PRAKSI

### *Znižanje plače delavcem*

Sodna praksa v splošnem v večini primerov razkriva pravne napake delodajalcev (vir: spletna stran data.si) pri nižanju plač zaposlenim.

Plačilo za delo po pogodbi o zaposlitvi je sestavljeno iz plače, ki mora biti vedno v denarni obliki, in morebitnih drugih vrst plačil, če je tako določeno s kolektivno pogodbo. Pri plači mora delodajalec upoštevati minimum, določen z zakonom oziroma kolektivno pogodbo, ki ga neposredno zavezuje.

Delodajalec lahko delavcu zniža plačo, navedeno v pogodbi, samo z delavčevim soglasjem oziroma v skladu z veljavno zakonodajo, kadar ta to predvideva. K obstoječi pogodbi mora zato pripraviti aneks, ki ga mora delavec podpisati. V sodni praksi so zabeleženi naslednji primeri:

#### Znižanje plače brez podpisa aneksa

Delodajalec je zaradi poslabšanja finančnega položaja zaposlenim znižal plače. Direktor ni sprejel pisnega sklepa o znižanju plač, temveč je svoje delavce na jutranjem sestanku le obvestil, da jim bodo plačo znižali. Z delavci ni podpisal aneksa o znižanju osnovne plače, zato ni imel podlage zanj. Ker je delodajalec izplačeval nižjo osnovno neto plačo, kakor je bila določena v pogodbi o zaposlitvi, je bil tožnikov zahtevk za plačilo razlike v plači utemeljen.

#### Znižanje plače in »izgubljeni« aneksi

Delodajalec je dolžan hraniti dokumentacijo v zvezi s sklenjenimi pogodbami o zaposlitvi in sklenjenimi aneksi. Če te dokumentacije nima, je sklenitev pogodbe oziroma aneksa k pogodbi o zaposlitvi sicer mogoče dokazovati tudi s pričami. Vendar pa delodajalcu v navedenem primeru ni uspelo dokazati, da je zaposlena v resnici podpisala sporni aneks k pogodbi o zaposlitvi, zato velja, da je delodajalec zaposleni plačo znižal brez pravne podlage.



V nadaljevanju se bom dotaknila še nekaterih primerov sodne prakse s področja vzgoje in izobraževanja (vir: sodbe Višjega delovnega in socialnega sodišča, objavljene na njihovi spletni strani). Zanimivo je, da višje sodišče v veliko primerih razveljavi sklep prvostopenjskega, ki je odločilo v korist tožnika (delavca), in rabsodi v korist delodajalca.

Primer 1:

***Sodba in sklep Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 477/2011, z dne 19. 10. 2011***

Tožnik je bil javni uslužbenec. Po določbi 3. člena ZSPJS se javnemu uslužbencu ne sme določiti plača v drugačni višini, kot je določena z zakonom, predpisi in drugimi akti, izdanimi na njihovi podlagi, ter v skladu s kolektivnimi pogodbami. V konkretnem primeru je bil koeficient za določitev osnovne plače tožnika določen v odločbah tožene stranke, ki vsebujeta tudi pravni pouk o možnosti ugovora na svet zavoda v roku petnajstih dni. Tožnik odločitvam delodajalca o določitvi osnovne plače in o napredovanju ni ugovarjal, torej se je z njimi in na njihovi podlagi izplačanimi plačami strinjal.

Delavec v delovnem razmerju je upravičen najmanj do izhodiščne plače tarifnega razreda, v katerega je uvrščeno delovno mesto, za katero ima sklenjeno pogodbo o zaposlitvi. To pomeni, da je treba pri določitvi plače tožniku upoštevati, da je bilo delovno mesto ob podpisu pogodbe o zaposlitvi razvrščeno (na primer) v IV. tarifno skupino.

Primer 2:

***Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 731/2011, z dne 15. 12. 2011***

Tožnica je s tožbo zahtevala plačilo višje plače, kot je bila določena z odločbami tožene stranke – osnovne šole, vendar ni izpolnjevala izobrazbenih pogojev za delovno mesto.

KPVIZ pa povsem jasno določa (76. člen), da se osnovna plača posameznega delavca določa v pogodbi o zaposlitvi v skladu z zakonom. To pomeni tudi, da je bilo treba pri določitvi plače delavcu, ki nima zahtevane izobrazbe za delovno mesto, na katerem dela, upoštevati zakonske določbe o zmanjšanju osnovne plače za določen odstotek. Če delavec tako določeni (zmanjšani) osnovni plači ni ugovarjal, se šteje, da je bila določitev pravilna in zakonita.

Za odločitev v sporu, v katerem je tožnica zahtevala plačilo višje plače, kot je bila določena z odločbami tožene stranke in kot jo je v spornem obdobju prejemale, je bilo bistveno le, da so postale odločbe o določitvi plače dokončne in pravnomočne, ker jih tožnica v zakonskem roku ni izpodbijala.

Primer 3:

***Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 1315/2010, z dne 24. 3. 2011***

Tožnik je bil pri toženi stranki zaposlen na podlagi pogodbe in aneksa k pogodbi o zaposlitvi za nedoločen čas. Z aneksom so pogodbo o zaposlitvi sklenili za delovno mesto učitelja ekonomskih predmetov za nedoločen čas s polnim delovnim časom 40 ur na teden od 1. 9. 1998 dalje ter v njej navedli, da bo delavec poleg teh nalog predaval še dva predmeta na Višji strokovni šoli, v obsegu 9 ur na teden od 1. 9. 2001 dalje. Tožnik je na srednji šoli kot učitelj opravil 11,94 ure in kot predavatelj na Višji strokovni šoli 9 ur. S strukturo količnika za določitev plače je bil od 1. 10. 2004 dalje določen skupni koeficient za plačo 6,9947, do tedaj pa se je plača obračunavala po skupnem količniku 7,5317.

Tožnik je v sporu uveljavljal prikrajšanje pri plači zaradi znižanja količnika za njeno določitev in zahteval poplačilo razlike v premalo izplačani plači.

Sodišče je ugotovilo, da je do znižanja skupnega količnika prišlo, ko je zaradi uvedbe programa ŠKIS obračunavanje plač prešlo na Ministrstvo za šolstvo in šport, in sicer na en sektor za vse delavce, ki so delali na srednjih in višjih šolah. Do tedaj so vse do vključno septembra 2004 sredstva nakazovali z dveh ministrstev, ločeno za srednjo in visoko šolo, zato je prihajalo do napak.

Sodišče je poudarilo, da je osnovna plača učitelja določena za poln delovni čas, kar pomeni, da učitelj prejme osnovno plačo za 40-urno tedensko delovno obveznost, v okviru te 40-urne delovne obveznosti, pa je lahko število učnih ur različno. Če zaposleni preseže tedensko učno obveznost, pa se dodatne učne ure vrednotijo kot povečan obseg učnih ur, pri čemer dodatek na te učne ure ni obračunan, ker je za celotno delovno obveznost obračunan že v okviru polnega delovnega časa.

Po določbi 124. člena ZOFVI lahko ravnatelj učitelju določi dodatno tedensko učno obveznost za toliko ur, kolikor je določeno za posamezen predmet v oddelku, vendar ne več kot za pet ur, oziroma določi zmanjšanje tedenske učne obveznosti, vendar ne več kot za tri ure. Po določbi 1. odstavka 12. člena ZPDJVZ se učne ure, ki jih učitelj opravi v obsegu do z zakonom določene zgornje meje ur neposrednega vzgojno-izobraževalnega dela v okviru polnega delovnega časa, vrednotijo kot učne ure, opravljene med polnim delovnim časom.

Sodišče je sprejelo končni sklep, da se je za delo tožnika, ki presega učno obveznost v zakonsko določenih mejah, količnik za obračun plače določil na podlagi 1. odstavka 12. člena Zakona o plačah delavcev v javnih vzgojnoizobraževalnih zavodih, tako da so se učne ure vrednotile enako kot učne ure, opravljene med polnim delovnim časom, le da brez dodatkov za delovno dobo, mentorstvo in fizične obremenitve.

## SKLEPI IN PREDLOGI STROKOVNIH REŠITEV

Šole so javni zavodi. Zato je nujno, da so nekatera področja za vse javne zavode poenotena: vsebinsko enaki morajo biti pogodbe o delovnih razmerjih, aneksi, sklepi ... Glede na temo naloge, ki jo predstavljam, menim, da je nujno poenotenje v naslednjih primerih:

1. Glede na to, da smo zaposleni v vzgoji in izobraževanju, da imamo lastna računovodstva in računovodske servise, bi morali imeti vsi zavodi enotno in enostavneje oblikovano plačilno listo.
2. Izenačiti je treba izplačilo jubilejnih nagrad ne glede na to, ali je delavec član sindikata ali ne (4. čl. Aneksa h Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti v RS; Uradni list RS, št. 46, 29. 5. 2013). Denar za jubilejne nagrade zagotavlja MIZŠ, tudi za 20 % višjo jubilejno nagrado članom sindikata.
3. Dežurstvo in stalno pripravljenost v šolah v naravi bi bilo kljub pravilniku treba poenotiti za vse zavode in določiti enotno število ur dežurstva in stalne pripravljenosti za vodjo in spremljevalce.
4. Glede zagotavljanje kakovosti v vzgoji in izobraževanju mora MIZŠ nujno zagotoviti izplačilo delovne uspešnosti, ki bo v domeni ravnatelja. Zakaj? Imamo učitelje, ki opravljajo projekte in se ukvarjajo z vsebinami, ki neposredno prinašajo točke in s tem nazive, po drugi strani pa imamo učitelje, delavce, ki zelo kakovostno izvajajo obvezni program, uvajajo novosti, vendar nimamo vzvoda, kako jih stimulirati ali nagraditi.

## LITERATURA

Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96 – popr., 51/98, 28/99, 39/99 – ZMPUPR, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01 – popr., 56/02, 43/06 – ZKOLP, 60/08, 79/11, 40/12, 46/13, 106/15, 8/16 – popr., 45/17, 46/17 in 80/18).

Kolektivna pogodba za javni sektor (Uradni list RS, št. 57/08, 23/09, 91/09, 89/10, 89/10, 40/12, 46/13, 95/14, 91/15, 21/17, 46/17, 69/17 in 80/18).

Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 18/91-I, 53/92, 13/93 – ZNOIP, 34/93, 12/94, 18/94 – ZRPJZ, 27/94, 59/94, 80/94, 64/95, 19/97, 37/97, 87/97 – ZPSDP, 3/98, 3/98, 39/99 – ZMPUPR, 39/99, 40/99 – popr., 99/01, 73/03, 77/04, 115/05, 43/06 – ZKOLP, 71/06, 138/06, 65/07, 67/07, 57/08 – KPJS, 67/08, 1/09, 2/10, 52/10, 2/11, 3/12, 40/12, 1/13, 46/13, 95/14, 91/15, 88/16 in 80/18).

Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (Uradni list RS, št. 46/03).

Pravilnik o določitvi višine dodatka za dvojezičnost direktorjev s področja javne uprave (Uradni list RS, št. 22/06).

Pravilnik o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev v javni upravi (Uradni list RS, št. 28/06).

Pravilnik o metodologiji za posredovanje in analizo podatkov o plačah, drugih izplačilih in številu zaposlenih v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 28/14, 52/14 in 88/16).

Pravilnik o uvrstitvi delovnih mest direktorjev s področja javne uprave v plačne razrede znotraj razponov plačnih razredov (Uradni list RS, št. 74/17).

Sklep o subjektih, za katere velja zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 115/02).

Uredba o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence (Uradni list RS, št. 53/08 in 89/08).

Uredba o delovni uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu (Uradni list RS, št. 97/09 in 41/12).

Uredba o enotni metodologiji in obrazcih za obračun in izplačilo plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 14/09, 23/09, 48/09, 113/09, 25/10, 67/10, 105/10, 45/12, 24/13, 51/13, 12/14, 24/14, 52/14, 59/14, 24/15, 3/16, 70/16, 14/17, 68/17 in 6/19).

Uredba o kriterijih za določitev višine položajnega dodatka za javne uslužbence (Uradni list RS, št. 85/10).

Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08, 91/08 in 113/09).

Uredba o plačah direktorjev v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 68/17, 4/18 in 30/18).

Uredba o plačah in drugih prejemkih javnih uslužbencev za delo v tujini (Uradni list RS, št. 14/09, 16/09 – popr., 23/09, 51/10, 67/10, 80/10 – ZUTD, 41/12, 68/12, 47/13, 96/14, 39/15, 57/15, 73/15, 98/15, 6/16, 38/16, 62/16, 4/17, 26/17, 35/17, 54/17, 5/18, 35/18, 43/18, 64/18 in 6/19).

Uredba o uvrstitvi delovnih mest v javnih agencijah, javnih skladih in javnih zavodih v plačne razrede (Uradni list RS, št. 69/08, 73/08, 6/11, 46/17 in 80/18).

Zakon o interventnih ukrepih (Uradni list RS, št. 94/10, 110/11 – ZDIU12 in 40/12 – ZUJF).

Zakon o interventnih ukrepih zaradi gospodarske krize (Uradni list RS, št. 98/09).

Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 63/07 – uradno prečiščeno besedilo, 65/08, 69/08 – ZTFI-A, 69/08 – ZZavar-E in 40/12 – ZUJF).

Zakon o minimalni plači (Uradni list RS, št. 13/10, 92/15 in 83/18).

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, 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, 82/15, 23/17 – ZDOdv, 67/17 in 84/18).

Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela za leto 2017 in drugih ukrepih v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 88/16).

Zakon za uravnoteženje javnih financ (Uradni list RS, št. 40/12, 96/12 – ZPIZ-2, 104/12 – ZIPRS1314, 105/12, 25/13 – odl. US, 46/13 – ZIPRS1314-A, 56/13 – ZŠtip-1, 63/13 – ZOsn-l, 63/13 – ZJAKRS-A, 99/13 – ZUPJS-C, 99/13 – ZSVarPre-C, 101/13 – ZIPRS1415, 101/13 – ZDavNepr, 107/13 – odl. US, 85/14, 95/14, 24/15 – odl. US, 90/15, 102/15, 63/16 – ZDoh-2R in 77/17 – ZMVN-1).

Znesek minimalne plače (Uradni list RS 92/15).





# ZAPOSLOVANJE – DOLOČITEV PLAČ

**Polonca Kenda**

Osnovna šola Simona Kosa Podbrdo

## UVOD

Učitelji in vsi drugi zaposleni v šolstvu ne hodijo v šolo zaradi tega, ker so ljubitelji različnih predmetov, ki jih poučujejo, ker imajo tako zelo radi otroke in še večje otroke, ker se radi vseživljenjsko učijo, ker imajo tako dobro in lepo ravnateljico ali celo ravnatelja, ampak zato, da zaslužijo plačo, ki jim omogoča človeka vredno preživljanje zunajšolskega časa. V vsem javnem sektorju in prav tako v šolstvu so plače javnih uslužbencev določene z zakonodajo na državni ravni.

Namen prispevka je raziskati področje določanja plač v šolstvu in preveriti usklajenost med zakonodajo in prakso delovanja v vzgojno-izobraževalnih zavodih. Plače so ena najbolj občutljivih zadev v vsaki organizaciji, zato jih zakonodaja določa zelo podrobno in v različnih zakonih. V prispevku bomo pojasnili, kako določimo osnovno plačo in kako jo obračunamo. Seznanili se bomo s pojmi pogodba o zaposlitvi, plačni razredi, bruto in neto plača, zmanjšana učna obveznost, povečana učna obveznost, povračila stroškov v zvezi z delom, splošne davčne olajšave in olajšave za družinske člane, plačni dan in nekaterimi drugimi izrazi, dotaknili pa se bomo tudi določitve plače ob prezaposlitvah in napredovanjih.

Plača je opredeljena in določena v pogodbi o zaposlitvi. Ob vsakem napredovanju ali spremembi plače je treba skleniti aneks k pogodbi.

## PREGLED ZAKONODAJE

V pogodbi o zaposlitvi je določeno plačilo za delo. Delodajalec je javnemu uslužbencu dolžan zagotavljati plačilo za delo, ki je sestavljeno iz osnovne plače, dela plače za delovno uspešnost in dodatkov, v skladu z Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS), ki določa plače v javnem sektorju, in podzakonskimi akti, ki urejajo področje vzgoje in izobraževanja, ter s Kolektivno pogodbo za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji. Za javnega uslužbenca so v pogodbi o zaposlitvi določeni delovno mesto, na katero je razporejen, šifra delovnega mesta, tarifna skupina, plačni razred in znesek bruto osnovne plače (v evrih) na dan podpisa pogodbe.

Osnovno plačo javnega uslužbenca določimo glede na pričakovane delovne rezultate ob normalnih pogojih dela in v skladu z zakoni, kolektivnimi pogodbami in drugimi predpisi, ki urejajo razmerje plač v javnem sektorju in na področju vzgoje in izobraževanja.

Po Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR-1) je delovno razmerje razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca. V delovnem razmerju je vsaka od pogodbenih strank dolžna izvrševati dogovorjene ter predpisane pravice in obveznosti (ZDR-1, 4. člen).

ZDR-1 (126.–141. člen) zelo natančno določa plačilo za delo. V omenjenih členih je določeno, kateri podzakonski akti natančneje opredeljujejo določeno področje. Navadno so to panožne kolektivne pogodbe. Zakon v posameznih členih določa vrsto plačil po pogodbi o zaposlitvi; ta morajo biti praviloma v denarni obliki, podrobneje pa je treba upoštevati še kolektivne pogodbe. Čas odmora je treba delavcu plačati, kot če bi delal. Plača je sestavljena iz osnovne plače, delovne uspešnosti in dodatkov. Pri določitvi plače mora delodajalec upoštevati zahtevnost dela, delavcu je dolžan izplačevati tudi delovno uspešnost, če jo zasluži.

Dodatke določimo za posebne pogoje dela, ki izhajajo iz razporeditve delovnega časa, in sicer za nočno in nadurno delo, delo v nedeljo, delo ob praznikih in dela prostih dnevih po zakonu. Dodatke za posebne pogoje dela, ki izhajajo iz posebnih obremenitev pri delu, neugodnih vplivov okolja in nevarnosti pri delu, ki niso vsebovani v zahtevnosti dela, lahko določi kolektivna pogodba.

Javnim uslužbencem pripada dodatek za delovno dobo v višini 0,33 % od osnovne plače za vsako zaključeno leto delovne dobe (Kolektivna pogodba za javni sektor<sup>1</sup> (KPJS), 35. člen).

ZDR-1 opredeljuje tudi povračila stroškov v zvezi z delom, za področje vzgoje in izobraževanja pa so natančneje opredeljeni v Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji in Aneksu h Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji,<sup>2</sup> in sicer so to:

1. regres za prehrano;
2. nadomestilo za ločeno življenje;
3. povračilo stroškov za prevoz na delo in z dela;
4. povračilo stroškov na službenem potovanju v državi in v tujini;

<sup>1</sup> Uradni list RS, št. 57/08, Aneks št. 1 h KP za javni sektor (Uradni list RS, št. 23/09), Aneks št. 2 h KP za javni sektor (Uradni list RS, št. 91/09), Aneks št. 3 h KP za javni sektor (Uradni list RS, št. 89/10), Aneks št. 4 h KP za javni sektor (Uradni list RS, št. 89/10); Aneks št. 5 h KP za javni sektor (Uradni list RS št. 40/12); Aneks št. 6 h KP za javni sektor (Uradni list RS št. 46/13); Aneks št. 7 h KP za javni sektor (Uradni list RS št. 95/14); Aneks št. 8 h Kolektivni pogodbi za javni sektor (Uradni list RS št. 91/15).

<sup>2</sup> Uradni list RS, št. 40/12 z dne 30. 5. 2012.



5. kilometrina za uporabo lastnega avtomobila;
6. jubilejna nagrada;
7. solidarnostna pomoč;
8. odpravnina ob upokojitvi;
9. terenski dodatek.

Omenjeni Aneks h Kolektivni pogodbi za negospodarske dejavnosti določa tudi usklajevanje višin zneskov po posameznih letih oziroma obdobjih.

Delodajalec je delavcu, ki ima pravico do letnega dopusta, dolžan izplačati regres za letni dopust najmanj v višini minimalne plače, in to najkasneje do 1. julija tekočega leta. Če ima delavec pravico do izrabe le sorazmernega dela letnega dopusta, ima pravico le do sorazmernega dela regresa za letni dopust (ZDR-1, 131. člen).

Za enako opravljeno delo je delodajalec dolžan delavce plačevati enako, ne glede na spol (ZDR-1, 133. člen), kar pomeni, da zakon ščiti pred spolno diskriminacijo.

Delodajalec je delavcem dolžan plačo izplačevati mesečno oziroma v obdobjih, ki ne smejo biti daljša od enega meseca. Delavce je delodajalec dolžan obvestiti o plačilnih dnevih (ZDR-1, 134. člen). Za javni sektor velja, da morajo biti plače izplačane do 15. dne v mesecu. Plača se nakazuje delavcu na njegov bančni račun, dobiti pa mora tudi pisni obračun plače. V javnem sektorju je to področje podrobneje opredeljeno z Uredbo o notni metodologiji in obrazcih za obračun in izplačilo plač v javnem sektorju.

Delodajalec lahko izplačevanje plače delavcu zadrži samo v zakonsko določenih primerih. Vsa določila pogodbe o zaposlitvi, ki določajo druge načine zadrževanja izplačila, so neveljavna (ZDR-1, 136. člen).

Delavec ima pravico do nadomestila plače za čas odsotnosti, v primerih in v trajanju, določenih z zakonom, ter v primerih odsotnosti z dela, ko ne dela iz razlogov na strani delodajalca (ZDR-1, 137. člen). To so predvsem bolniške odsotnosti, letni ali druga vrsta dopusta.

## Plače v javnem sektorju

V slovenski zakonodaji so plače v javnem sektorju urejene z Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju iz leta 2007, ko je bil uveden enoten sistem določanja plač. Do tega leta so bile plače urejene panožno. Plače javnih uslužbencev so tako razdeljene v plačne skupine, plačne podskupine in tarifne razrede. Od leta 2007 do danes se je ZSPJS skoraj vsako leto spreminjal in dopolnjeval. Danes je v veljavi ZSPJS – T iz leta 2015. ZSPJS še vedno usklajujejo in dopolnjujejo, saj še vedno obstajajo plačna nesorazmerja, ker so posamezne panoge javnega sektorja med seboj težko primerljive.

## Plačne skupine in podskupine

ZSPJS določa enajst plačnih skupin, po abecedi od A do K, vsaka od njih ima določene plačne podskupine (ZSPJS, 7. člen). Za vzgojo in izobraževanje so pomembne plačne skupine B, D in J.

Plačne skupine	Plačne podskupine
B – Poslovodni organi pri uporabnikih proračuna	B1 – Ravnatelji, direktorji in tajniki
D – Delovna mesta na področju vzgoje, izobraževanja	D1 – Visokošolski učitelji in visokošolski sodelavci D2 – Predavatelji višjih strokovnih šol, srednješolski in osnovnošolski učitelji in drugi strokovni delavci D3 – Vzgojitelji in drugi strokovni delavci v vrtcih
J – Spremljajoča delovna mesta (velja za ves javni sektor)	J1 – Strokovni delavci J2 – Administrativni delavci J3 – Drugi strokovno-tehnični delavci

**Tabela 1:** Plačne skupine in podskupine na področju vzgoje in izobraževanja

V šolstvu je največ zaposlenih strokovnih delavcev, učiteljev in vzgojiteljev ter pomočnikov vzgojiteljev v plačnih podskupinah D2 in D3. V plačno skupino J2 sodijo računovodje in poslovni sekretarji, v J3 pa čistilci.

## Tarifni razredi

Osnovne plače javnih uslužbencev se določajo tudi na podlagi uvrstitve delovnih mest in nazivov v tarifne razrede. Tarifni razredi izražajo stopnjo zahtevnosti delovnih mest in nazivov glede na zahtevano izobrazbo oziroma usposobljenost.

Najnižji plačni razred brez napredovanja za posamezen tarifni razred je določen s KPJS. Najnižji možni plačni razredi za posamezen tarifni razred so naslednji (KPJS, 15. člen):

Tarifni razred	Najnižji plačni razred brez napredovanja
I.	1
II.	3
III.	7
IV.	10
V.	12
VI.	19
VII/1.	25
VII/2.	29
VIII.	31
IX.	36

**Tabela 2:** Tarifni razredi po KPJS

Tarifni razredi:

Tarifni razred	Zahtevana izobrazba oziroma strokovna usposobljenost, ki je praviloma potrebna za opravljanje delovnih nalog
I.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nepopolna nižja stopnja osnovnošolske izobrazbe</li> <li>- popolna nižja stopnja osnovnošolske izobrazbe</li> <li>- nepopolna višja stopnja osnovnošolske izobrazbe</li> </ul>
II.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- popolna višja stopnja osnovnošolske izobrazbe</li> </ul>
III.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nižja poklicna izobrazba</li> </ul>
IV.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- srednja poklicna izobrazba</li> </ul>
V.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- srednja strokovna izobrazba</li> <li>- srednja splošna izobrazba</li> </ul>
VI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- višja strokovna izobrazba</li> <li>- višješolska izobrazba (prejšnja)</li> </ul>
VII/1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- specializacija po višješolski izobrazbi (prejšnja)</li> <li>- visokošolska strokovna izobrazba (prejšnja)</li> <li>- visokošolska strokovna izobrazba</li> <li>- visokošolska univerzitetna izobrazba</li> </ul>
VII/2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- specializacija po visokošolski izobrazbi (prejšnja)</li> <li>- visokošolska univerzitetna izobrazba (prejšnja)</li> <li>- magistrska izobrazba</li> </ul>
VIII.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- specializacija po univerzitetni izobrazbi (prejšnja)</li> <li>- magisterij znanosti (prejšnji)</li> <li>- državni pravniški izpit</li> <li>- specializacija v zdravstvu</li> </ul>
IX.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- doktorat znanosti (prejšnji)</li> <li>- doktorat znanosti</li> </ul>

**Tabela 3:** Podrobnejši pregled posameznih tarifnih razredov po KPJS

## Določanje osnovne plače javnega uslužbenca (ZSPJS, 3. člen)

Osnovna plača javnega uslužbenca je določena s plačnim razredom, v katerega je uvrščeno delovno mesto, na katero je javni uslužbenec razporejen, oziroma z nazivom, ki ga je pridobil z napredovanjem.

V aktih o sistemizaciji delovnih mest in nazivov pri uporabnikih proračuna je pri določanju in obračunu plač obvezna uporaba plačnih razredov po ZSPJS in po Katalogu funkcij, delovnih mest in nazivov, ki ga je Ministrstvo za javno upravo objavilo na svoji spletni strani.<sup>3</sup>

V ZSPJS so podrobneje urejeni tudi osnovna plača pripravnikov, funkcionarjev, ravnateljcev, direktorjev, tajnikov v javnem sektorju ter orientacijska delovna mesta in nazivi.

<sup>3</sup> Vir: [http://www.mju.gov.si/si/delovna\\_podrocja/place\\_v\\_javnem\\_sektorju/katalog\\_funkcij\\_delovnih\\_mest\\_in\\_nazivov/](http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/place_v_javnem_sektorju/katalog_funkcij_delovnih_mest_in_nazivov/)

## Način uvrščanja v plačne razrede (ZSPJS, 13. člen)

Uvrstitev delovnih mest in nazivov v plačne razrede opravimo ob upoštevanju uvrstitev orientacijskih delovnih mest in nazivov. Uvrstitev ovrednotenih orientacijskih delovnih mest in nazivov v plačne razrede delovnih mest skupin od C do J je določena s KPJS (16. člen).

## Plačna lestvica, ki je v veljavi od 1. septembra 2016

Zadnja oziroma trenutno veljavna plačna lestvica je bila določena 1. 9. 2016 in je objavljena na spletni strani Ministrstva za javno upravo. Primerjava s plačno lestvico iz leta 2006 nam pokaže, da so takratne vrednosti plačnih razredov skoraj identične z danes veljavnimi, kupna moč pa je bila leta 2006 (ko so bili v rabi še slovenski tolarji) večja, kot je danes.

## Uvrstitev javnega uslužbenca v plačni razred ob prvi zaposlitvi

Ob prvi zaposlitvi v javnem sektorju javnega uslužbenca praviloma uvrstimo v plačni razred, v katerega je uvrščeno delovno mesto (oziroma naziv), za katero je javni uslužbenec sklenil delovno razmerje oziroma na katero je bil razporejen ali imenovan. Če pristojni organ ugotovi, da javni uslužbenec izpolnjuje pogoje za uvrstitev v višji plačni razred, ga že ob prvi zaposlitvi uvrsti v plačni razred, ki ga je mogoče doseči z napredovanjem (ZSPJS, 19. člen).

## Neizpolnjevanje pogojev za zasedbo delovnega mesta

Ob neizpolnjevanju določenih pogojev za zasedbo delovnega mesta se plača javnemu uslužbencu zniža za en ali dva plačna razreda (ZSPJS, 14. člen). To velja predvsem za delovno mesto učitelja, kjer se je raven potrebne izobrazbe za zasedbo delovnega mesta z uvedbo bolonjskega sistema izobraževanja s VI. zvišala na VII. stopnjo.

Zahtevana raven izobrazbe za zasedbo določenega delovnega mesta (npr. učitelj v osnovni šoli) se v skladu z Uredbo o uvedbi in uporabi klasifikacijskega sistema izobraževanja in usposabljanja umešča na raven 6/1, enako kot novi višješolski strokovni programi. Shematsko so ravni izobrazbe in primerljivost med novimi (bolonjskimi) in starimi (dosedanjimi) študijskimi programi prikazane v tabeli:

RAVNI IZOBRAZBE PO DOSEDANJIH PROGRAMIH	RAVEN	RAVNI IZOBRAZBE PO NOVIH, BOLONJSKIH PROGRAMIH
višješolski programi (do 1994)	6/1	
višješolski strokovni programi		
specializacija po višješolskih programih	6/2	visokošolski strokovni programi (1. bolonjska stopnja)
visokošolski strokovni programi		univerzitetni programi (1. bolonjska stopnja)
specializacija po visokošolskih strokovnih programih	7	magisteriji stroke (ZA imenom) (2. bolonjska stopnja)
univerzitetni programi		
specializacija po univerzitetnih programih	8/1	
magisteriji znanosti (PRED imenom)		
doktorati znanosti (PRED imenom)	8/2	doktorati znanosti (PRED imenom) (3. bolonjska stopnja)

**Tabela 4:** Ravni izobrazbe po dosedanjih in po bolonjskih programih<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Vir: <http://www.arhiv.mvzt.gov.si/indexe600.html?id=11789>

## Obračun in izplačilo plač

Obračun in izplačilo plač v javnem sektorju sta urejena z Uredbo o enotni metodologiji in obrazcih za obračun in izplačilo plač v javnem sektorju. Ta neposredno določa enotno metodologijo in obrazce za obračun in izplačilo plač v javnem sektorju, na podlagi katerih morajo izplačevalci v skladu s prvim odstavkom 40. člena ZSPJS obračunavati in izplačevati plače.

Uredba podrobno ureja vsa izplačila po posameznih postavkah, določa bruto in neto plačo, raznovrstne prispevke ter davčne odtegljaje, prav tako pa splošne davčne olajšave in posebne davčne olajšave, npr. za nepreskrbljene otroke.

Priloga uredbe je tudi obrazec plačilne liste, zadnji veljavni je v rabi od junija 2017. S pomočjo izrazov, razloženih v Uredbi o enotni metodologiji plač v javnem sektorju, zaposleni v javnem sektorju plačilno listo lažje razumejo.

## ZAPIS O SODNI PRAKSI

Pri pregledu sodne prakse vrhovnega sodišča, višjih delovnih, socialnih in upravnih sodišč smo ugotovili, da se največ novejših sodb nanaša na izplačilo dodatkov k plačam, napredovanj v nazive in izplačilo plač ob izpolnitvi določenih pogojev zaradi sprememb zakonodaje. Nepravilnosti so bile največkrat vezane na sklenjeno pogodbo o zaposlitvi, ki je pri določitvi plače javnih uslužbencev izjemno pomemben dokument. Zato mora pogodba o zaposlitvi plačilo za delo res temeljito in dosledno določiti ter vezati na spremembe, do katerih lahko pride v zakonodaji.

V nadaljevanju navajam primer sodne prakse, in sicer iz leta 2009. S sodbo vrhovnega sodišča je bila zaradi neizpolnjevanja izobrazbenih pogojev zavrnjena pritožba učiteljice, ki se je pritožila, ker so ji v šoli zavrnilo napredovanje v naziv mentorica.

### *Sodba Vrhovnega sodišča RS, opr št. X Ips 110/2004, z dne 9. 9. 2009*

Jedro: Tožnici je po uveljavitvi Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja – ZOFVI prenehalo delovno razmerje v izobraževalni dejavnosti. Ob njeni vnovično zaposlitvi v izobraževalni dejavnosti so zato zanjo veljali izobrazbeni pogoji po določbah ZOFVI, kar pomeni, da prehodna določba 146. člena ZOFVI zanjo ni več veljala.

Gre za tožbo učiteljice zaradi zavrjenega napredovanja v naziv mentor, ker delavka ni imela univerzitetne, ampak samo višješolsko izobrazbo, in v letih, ko se je zakonodaja spremenila, ni bila zaposlena v šolstvu. Za kasnejše zaposlitve pa je zakonodaja določala, da morajo učitelji imeti VII. stopnjo izobrazbe. Vrhovno sodišče je zato pritožbo učiteljice zavrnilo kot neutemeljeno.

V drugem primeru sodne prakse, ki ga navajam, delavcu ni bilo treba vrniti preveč izplačane plače, saj je bila previsoko določena plača navedena v pogodbi o zaposlitvi.

### *Sodba Vrhovnega sodišča RS, opr. št. VIII Ips 256/2016, z dne 20. 12. 2016*

Jedro: Veljavni ZSPJS v 3a. členu ne določa, da bi moral javni uslužbenec vrniti vse, kar je iz naslova v pogodbi o zaposlitvi previsoko določene plače že prejel. Delodajalcu nalaga le, da se poskuša z javnim uslužbencem dogovoriti o vrnitvi preveč izplačane plače zgolj za obdobje zadnjih desetih mesecev oziroma največ do višine dveh njegovih plač, če pa javni uslužbenec v času tega dogovora prejema zgolj minimalno plačo, se mu vračilo preveč izplačane plače odpusti. Hkrati je v enajstem odstavku 3a. člena določena odškodninska odgovornost zastopnika delodajalca v javnem sektorju, ki je pogodbo o zaposlitvi sklenil z določitvijo višine plače v nasprotju s tretjim odstavkom 3. člena ZSPJS oziroma ki je bil odgovoren za tako izplačilo plače. Že te določbe kažejo, da pri kršitvi določb tretjega odstavka 3. člena ZSPJS zaradi določitve previsoke plače v pogodbi o zaposlitvi

javnega uslužbenca ne gre za ničnost take določbe v smislu 86. in 87. člena Obligacijskega zakonika. Nedvomno pa gre za nezakonitost, katere posledica je, da se javnemu uslužbencu v pogodbi o zaposlitvi za naprej določi ustrezno nižja plača v skladu z določbami ZSPJS in podzakonskimi akti ter kolektivno pogodbo oziroma da se mu za naprej dejansko izplačuje plača neposredno na podlagi teh aktov. V tem primeru tudi ne nastopijo posledice odprave za nazaj, to je v zvezi z vrnitvijo preveč izplačane plače, katere izplačilo je imelo podlago v sicer nezakoniti določbi pogodbe o zaposlitvi.

Sodišče je ugotovilo, da je bila za zakonitost in skladnost toženkinih pogodb o zaposlitvi v smislu določb 3. člena ZSPJS prvenstveno odgovorna tožeča stranka. Poleg tega tudi ni bilo ugotovljeno, da bi toženka kakor koli protipravno prispevala k določitvi previsokih plačnih razredov, ki so pomenili pravno podlago za obračun in izplačilo spornih plač. To pomeni, da je na tožeči stranki odgovornost, da je bila v spornem obdobju toženki v pogodbah o zaposlitvi priznana in potem v skladu s tem izplačevana plača po višjih plačnih razredih od tistih, do katerih bi bila glede na delovno mesto in določbe zakona ter podzakonskih predpisov sicer upravičena.

## SKLEPI IN PREDLOGI STROKOVNIH REŠITEV

Glede na zapleteno določanje, obračunavanje in izplačevanje plač zaposlenim v javnem sektorju v Republiki Sloveniji je nenavadno malo sodne prakse na višjih in na vrhovnem sodišču. Pregled številnih zakonov, podzakonskih aktov, uredb in kolektivnih pogodb na tem področju nam da misliti, kako zelo zapletena je slovenska zakonodaja. Uslužbenec, ki se s svojo plačo ne strinja, mora biti res strokovnjak na področju poznavanja prava, ekonomije, sociale, delovnih razmerjih in še česa, da bi se na neto izplačilo plače, ki jo prejema, upal pritožiti ali da bi mu celo uspelo dokazati, da njegova plača ni bila pravilno izračunana. Menim, da je šolske zakonodaje preveč, zato je tudi vpletanja prava v šolstvo preveč.

Za izračunavanje plač v šolstvu uporabljamo programe, ki jih ponujajo različna podjetja, ki se profesionalno ukvarjajo z računovodskimi posli. Iz materialnih sredstev, ki jih zavodi dobivamo od Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport ter lokalnih skupnosti, gre za poslovanje računovodstva tako kar precejšen del dohodkov ali kot radi rečemo na majhnih šolah: računovodstvo je najdražja dejavnost naših šol.

Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport bi moralo omogočiti brezplačne računovodske programe za obračunavanje in izplačila plač za vse šole v Sloveniji, kot ima KPIS, kjer je že zbranih veliko podatkov o zaposlenih delavcih. Tako bi prihranili veliko sredstev, ki bi jih lahko uporabili za brezplačna učna gradiva, učbenike in delovne zvezke. Po drugi strani pa bi precej podjetij, ki zdaj služijo na račun šol, izgubilo veliko prihodkov in zaposlitev.

## LITERATURA

Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96 – popr., 51/98, 28/99, 39/99 – ZMPUPR, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01 – popr., 56/02, 43/06 – ZKolP, 60/08, 79/11, 40/12, 46/13, 106/15, 8/16 – popr., 45/17, 46/17 in 80/18).

Kolektivna pogodba za javni sektor (Uradni list RS, št. 57/08, 23/09, 91/09, 89/10, 89/10, 40/12, 46/13, 95/14, 91/15, 21/17, 46/17, 69/17 in 80/18).

Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 18/91-I, 53/92, 13/93 – ZNOIP, 34/93, 12/94, 18/94 – ZRPJZ, 27/94, 59/94, 80/94, 64/95, 19/97, 37/97, 87/97 – ZPSDP, 3/98, 3/98, 39/99 – ZMPUPR, 39/99, 40/99 – popr., 99/01, 73/03, 77/04, 115/05, 43/06 – ZKolP, 71/06, 138/06, 65/07, 67/07, 57/08 – KPJS, 67/08, 1/09, 2/10, 52/10, 2/11, 3/12, 40/12, 1/13, 46/13, 95/14, 91/15, 88/16 in 80/18).

Pravilnik o uvrstitvi delovnih mest direktorjev s področja javne uprave v plačne razrede znotraj razponov plačnih razredov (Uradni list RS, št. 74/17).

Uredba o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbence (Uradni list RS, št. 53/08 in 89/08).

Uredba o enotni metodologiji in obrazcih za obračun in izplačilo plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 14/09, 23/09, 48/09, 113/09, 25/10, 67/10, 105/10, 45/12, 24/13, 51/13, 12/14, 24/14, 52/14, 59/14, 24/15, 3/16, 70/16, 14/17, 68/17 in 6/19).

Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08, 91/08 in 113/09).

Uredba o plačah direktorjev v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 68/17, 4/18 in 30/18).

Uredba o uvedbi in uporabi klasifikacijskega sistema izobraževanja in usposabljanja (Uradni list RS, št. 46/06 in 8/17).

Uredba o uvrstitvi delovnih mest v javnih agencijah, javnih skladih in javnih zavodih v plačne razrede (Uradni list RS, št. 69/08, 73/08, 6/11, 46/17 in 80/18).

Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16 in 15/17 – odl. US).

Zakon o minimalni plači (Uradni list RS, št. 13/10, 92/15 in 83/18).

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUIJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14, 95/14 – ZUPPJS15, 82/15, 23/17 – ZDOdv, 67/17 in 84/18).



# DOLOČITEV PLAČE – NAPREDOVANJA

**Romana Epih**  
Vrtec Medvode



## UVOD<sup>1</sup>

Namen prispevka je raziskati področje napredovanja v vzgoji in izobraževanju: določitev plače – napredovanja in preveriti usklajenost zakonodaje s prakso delovanja v vzgojno-izobraževalnih zavodih.

V nadaljevanju bom predstavila vrsto napredovanj, pogoje zanje, izvedbo in postopke. Obravnavala in razložila bom zakonodajo, začasne omejitve napredovanj, ki so vezane na interventno zakonodajo, in ocenjevanje zaposlenih za napredovanje v plačne razrede.

Predstavila bom nekaj praktičnih primerov in dilem glede določitve napredovalnega obdobja, ravnanje v primeru spremembe delovnega mesta, določitev plače ob prehodu na drugo delovno mesto, ki je v višjem tarifnem razredu, pri istem delodajalcu, določitev napredovalnega obdobja ob prehodu na delovno mesto v višjem tarifnem razredu in drugo.

Leta 2017 sta na podlagi veljavne zakonodaje potekali obe vrsti napredovanj javnih uslužbencev, tako v plačne razrede (horizontalno napredovanje) kot v nazive (vertikalno napredovanje). Pri izvedbi tako horizontalnega kot vertikalnega napredovanja je treba upoštevati interventne ukrepe, ki določajo ravnanje tudi v primeru napredovanj in so objavljeni v Uradnem listu Republike Slovenije št. 88/2016 z dne 30. 12. 2016 (Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela za leto 2017 in drugih ukrepih v javnem sektorju – ZUPPJS17).

<sup>1</sup> Prispevek je nastal v času veljave interventnih ukrepov, ki ne veljajo več.

## VRSTE NAPREDOVANJ

Napredovanje javnih uslužbencev v osnovi ureja Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS) in določa, da lahko javni uslužbenci napredujejo na dva načina: z napredovanjem v naziv ter z napredovanjem v plačne razrede.

Napredovanje javnih uslužbencev v plačne razrede podrobneje določa uredba Vlade RS (Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, napredovanje v nazive pa področni predpisi (Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive), torej po posameznih dejavnostih oziroma delih javnega sektorja.

V zadnjih letih je bila ureditev napredovanj javnih uslužbencev podvržena interventnim ukrepom, opredeljenim v različnih zakonih (Zakon o interventnih ukrepih (ZIU), Zakon o dodatnih interventnih ukrepih za leto 2012 (ZDIU), Zakon za uravnoteženje javnih financ (ZUJF), Zakoni o izvrševanju proračunov Republike Slovenije). Zaradi njih so bila napredovanja v plačne razrede v letih 2011, 2013 in 2014 zamrznjena, pri čemer se leti 2011 in 2014 ne štejeta v napredovalno obdobje; napredovanja v nazive pa so bila zamrznjena v letih 2013 in 2014. V plačne razrede je še bilo mogoče napredovati leta 2012, v nazive pa leta 2011 in 2012, vendar se je izplačevanje višjih plač na podlagi teh napredovanj začelo šele s 1. aprilom 2014.

Interventna zakonodaja je določila ukrepe glede *napredovanja javnih uslužbencev na delovnem mestu ter napredovanja v nazive in višje nazive, in sicer za leti 2017 in 2018*, kot to določa ZUPPJS17 (Uradni list RS, št. 88/16) v 4. členu, ki poleg ureditve za leto 2017 v skladu z interventno zakonodajo določa napredovanja tudi za leto 2018.

PRAVNO PODLAGO za napredovanje predstavljajo naslednji pravni akti:

1. ZSPJS;
2. Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede;
3. Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vrtcih in šolah v nazive;
4. Kolektivna pogodba za javni sektor (KPJS);
5. ZIU.

### Pogoji za napredovanja v nazive in izvedba

Postopek, pogoji ter vrednotenje pogojev za napredovanje v nazive so urejeni v področnih predpisih, torej ločeno po posameznih dejavnostih oziroma delih javnega sektorja. V nadaljevanju bom na kratko predstavila predvsem postopke oziroma roke pri napredovanju v nazive v vzgojno-izobraževalnih dejavnostih. Na področju visokega šolstva ter raziskovalne dejavnosti so postopki in pogoji za napredovanje v nazive določeni v notranjih aktih ustanov oziroma zavodov.

Naj omenim, da je treba upoštevati vse točke za napredovanje v nazive, ki jih je javni uslužbenec pridobil v letih od zadnjega napredovanja v naziv, tudi iz let 2011 in 2014, ki se pri napredovanju v plačne razrede sicer ne štejeta v napredovalno obdobje. Prav tako se leti 2011 in 2014 upoštevata kot leti delovne dobe, kar je eden izmed pogojev za napredovanje v naziv.

#### **Postopek**

Strokovni delavci v vzgoji in izobraževanju v nazive napredujejo v skladu s 105. členom Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI) ter Pravilnikom o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive. Napredujejo v nazive mentor, svetovalec in svetnik. Pridobljeni nazivi so trajni.

Napredujejo lahko le tisti strokovni delavci, ki izpolnjujejo vse z zakonom in podzakonskimi akti predpisane pogoje (drugi odstavek 2. člena Pravilnika o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive). Napredovanje v naziv lahko kadar koli predlaga ravnatelj ali direktor zavoda, v katerem je strokovni delavec zaposlen. Strokovni delavec, ki bi hotel sam vložiti predlog za svoje napredovanje, to lahko stori februarja, junija in novembra (4. in 5. člen Pravilnika o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive; po 5. členu lahko strokovni delavec predlaga svoje napredovanje, če tega ne stori ravnatelj). O predlogih za napredovanje v naziv odloča Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport.

Predlog za napredovanje je treba vložiti na obrazcu, ki je bil objavljen kot priloga Pravilnika, izdan pa je bil tudi pri DZS kot obr. 1,268 oziroma obr. 1,269.

Kadar predlog za napredovanje strokovnega delavca vlaga ravnatelj ali direktor, mora predlogu za napredovanje v naziv mentor priložiti mnenje učiteljskega zbora (7. člen Pravilnika o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive), pri napredovanju v naziv svetovalec mnenje učiteljskega zbora in dokazila o opravljenem dodatnem strokovnem delu, pri napredovanju v naziv svetnik pa mnenje učiteljskega zbora, dokazila o opravljenem dodatnem strokovnem delu in dokazila o uspešno končanih programih nadaljnega izobraževanja in usposabljanja v vzgoji in izobraževanju oziroma dokazila o pridobljenih dodatnih funkcionalnih znanjih.

Kadar strokovni delavec sam vlaga predlog za svoje napredovanje, mu mora priložiti oceno delovne uspešnosti, ki jo oblikuje ravnatelj ali direktor zavoda, v katerem je zaposlen, mnenje učiteljskega zbora, dokazila o opravljenem dodatnem strokovnem delu in dokazila o uspešno končanih programih nadaljnega izobraževanja in usposabljanja v vzgoji in izobraževanju oziroma dokazila o pridobljenih dodatnih funkcionalnih znanjih.

V skladu z 2. členom Pravilnika o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive napredujejo tudi strokovni delavci, ki so zaposleni v zavodih, naštetih v 28. členu ZOFVI (gre za zavode, ustanovljene za izvajanje nalog, povezanih z vzgojo in izobraževanjem).

Strokovnim delavcem, ki so si nazive pridobili na področju športa v skladu s pravilnikom, ki ureja napredovanje strokovnih delavcev v športu v nazive, se ti priznajo na področju vzgoje in izobraževanja (24. člen Pravilnika o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive).

Strokovni delavci ministrstva predlog in priloge pregledajo, minister pa o ugotovitvah v zvezi z izpolnjevanjem predpisanih pogojev za napredovanje v določen naziv izda odločbo (3. člen Pravilnika o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive).

Pravilnik zaposlenim v vzgoji in izobraževanju dopušča izjemno napredovanje v naziv svetovalec in svetnik pod pogoji, ki jih določata 10. in 12. člen.

Pogoji za napredovanje v nazive zaposlenih v vrtcih in šolah se nekoliko razlikujejo pri delovni dobi in zbranih točkah, saj so za zaposlene v vrtcih malce ugodnejši kot za druge javne uslužbenke v vzgojno-izobraževalnih zavodih (drugi odstavek 8. člena, drugi odstavek 9. člena, drugi odstavek 10. člena, drugi odstavek 11. člena in drugi odstavek 12. člena).

Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive v 3. členu določa, da strokovni delavec napreduje v naziv s 1. decembrom, če je bil predlog vložen do vključno zadnjega dne novembra, s 1. marcem, če je bil predlog vložen do vključno zadnjega dne februarja, in s 1. julijem, če je bil predlog vložen do vključno zadnjega dne junija.

Prav tako je treba izvesti vse postopke v zvezi z napredovanji javnih uslužbencev v letu 2017; javni uslužbenci napredujejo s 1. aprilom 2017. To, da javni uslužbenci pridobijo pravico do plače v

skladu z napredovanjem v plačni razred s 1. aprilom, določa Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede v 8. členu, vendar je ta ureditev zaradi določb 4. člena ZUPPJS1617 trenutno zamrznjena. ZUPPJS1617 je v 4. členu določil, da bodo javni uslužbenci, ki so napredovali v višji plačni razred oziroma v višji naziv, pridobili pravico do plače v skladu z doseženim napredovanjem s 1. decembrom 2017.

## Pogoji za napredovanja v plačne razrede in izvedba

ZSPJS v poglavju o napredovanjih (16. člen) z naslovom »Napredovanje v višji plačni razred« določa:

- Javni uslužbenec lahko na podlagi tega zakona na delovnem mestu oziroma v nazivu napreduje v višji plačni razred. O tem napredovanju odloča pristojni organ oziroma predstojnik.
- Javni uslužbenci lahko na delovnih mestih, kjer je mogoče tudi napredovanje v višji naziv, v posameznem nazivu *napredujejo največ za pet plačnih razredov*, javni uslužbenci, ki ne morejo napredovati v naziv, pa lahko na delovnem mestu *napredujejo največ za deset plačnih razredov*.

ZSPJS nato v drugem odstavku 20. člena z naslovom »Določitev plačnega razreda javnega uslužbenca« za celoten javni sektor določa postopek, kako pravilno določiti višjo plačo, kadar javni uslužbenec pridobi naziv ali višji naziv. Način je naslednji:

Javni uslužbenec, ki napreduje v naziv ali višji naziv, *prenese že dosežena napredovanja* v plačne razrede na delovnem mestu ali v nižjem nazivu v novi naziv tako, *da se doseženi plačni razred pred napredovanjem v naziv ali višji naziv poveča za največ tri plačne razrede*. Ne glede na določbo prejšnjega stavka pa javnega uslužbenca ni mogoče uvrstiti v višji plačni razred, kot ga je mogoče doseči z napredovanjem.

To pomeni, da javnemu uslužbencu ob pridobitvi višjega naziva plačo v višjem nazivu določimo tako, da prenesemo že dosežena napredovanja. Javni uslužbenci bodo napredovalne razrede, dosežene v nazivu pred napredovanjem, prenašali takrat, kadar bo med izhodiščnim plačnim razredom naziva pred napredovanjem in nazivom, ki so ga pridobili z napredovanjem, do tri plačne razrede razlike. Gre torej za prenos že doseženih napredovanj v nižjem nazivu, če razlika v osnovnem (izhodiščnem) plačnem razredu med novim nazivom in nazivom pred napredovanjem v višji naziv ne znaša več kot tri plačne razrede.

Če je ta razlika večja, potem javnega uslužbenca ob napredovanju v višji naziv uvrstimo tri plačne razrede višje od plačnega razreda, ki ga je dosegel pred pridobitvijo višjega naziva.

Spodnja tabela prikazuje primerjavo med napredovanji v višji naziv na istem delovnem mestu, kadar znaša razlika v plačnih razredih med nazivi do tri plačne razrede ali več.

Del/mesto/naziv	Izh. PR	1 PR	2 PR	3 PR	4 PR	5 PR
Učitelj svetnik	38	39	40	41	42	43
Učitelj svetovalec	35	36	37	38	39	40
Učitelj mentor	33	34	35	36	37	38
Učitelj učitelj	30	31	32	33	34	35

## Podzakonske podlage

Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (v nadaljevanju Uredba) v zvezi z izvajanjem tako napredovanj na delovnem mestu kot napredovanj v nazive v prvem in drugem odstavku 1. člena z naslovom »Predmet urejanja« določa:

- način in postopek preverjanja, ali javni uslužbenec izpolnjuje pogoje za napredovanje na delovnem mestu *oziroma v nazivu v višji plačni razred* (v nadaljnjem besedilu: napredovanje javnih uslužbencev v plačne razrede) v organih državne uprave, upravah lokalnih skupnosti, pravosodnih organih, javnih zavodih in drugih uporabnikih proračuna, razen za uporabnike proračuna, določene v tretjem, četrtem in petem odstavku 17. člena ZSPJS;
- napredovanje javnega uslužbenca v plačne razrede po tej Uredbi *ne izključuje hkratnega napredovanja javnega uslužbenca v višji naziv*, če javni uslužbenec izpolnjuje predpisane pogoje za napredovanje v višji naziv v skladu z določbami področnih predpisov, ki urejajo pogoje in postopke za napredovanje oziroma pridobitev nazivov.

V tem členu Uredbe je torej določeno, da se tako horizontalno (to je napredovanje v plačne razrede) kot vertikalno napredovanje (napredovanje v naziv) ne izključujeta. *Za obe mora javni uslužbenec seveda izpolniti vse pogoje.* To pa v praksi pomeni, da lahko naziv pridobi pred napredovanjem na delovnem mestu (ki se izvede 1. aprila v posameznem koledarskem letu), kot je za skoraj vse javne uslužbence določeno z Uredbo. Lahko pa javni uslužbenec pridobi naziv tudi potem, ko v koledarskem letu napreduje na delovnem mestu (8. člen Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede).

## ZAČASNE OMEJITVE NAPREDOVANJ

### Interventna zakonodaja

Interventna zakonodaja določa ukrepe glede napredovanja v plačne razrede in napredovanja v nazive in višje nazive.

Tako je v 4. členu ZUPPJS17 z naslovom »Napredovanje javnih uslužbencev in funkcionarjev v letih 2017 in 2018« določeno, da ne glede na določbe 16. in 17. člena ZSPJS in na njegovi podlagi sprejete predpise ter določbe drugih predpisov in splošnih aktov javni uslužbenci in funkcionarji, ki v višji plačni razred, naziv oziroma višji naziv napredujejo v letu 2017, *pridobijo pravico do plače v skladu z višjim plačnim razredom, pridobljenim nazivom ali višjim nazivom s 1. decembrom 2017*, javni uslužbenci in funkcionarji, ki v višji plačni razred, naziv oziroma višji naziv napredujejo v letu 2018, *pa pridobijo pravico do plače v skladu z višjim plačnim razredom, pridobljenim nazivom ali višjim nazivom s 1. decembrom 2018.*

Pri napredovanju v naziv javni uslužbenec napreduje z dnem vložitve predloga za napredovanje in ne s kasnejšo odločbo o pridobitvi naziva.

Prav tako javni uslužbenci in funkcionarji ne glede na določbo prejšnjega odstavka pridobijo pravico do plače s pridobitvijo naziva ali višjega naziva, če je pridobitev naziva ali višjega naziva pogoj za opravljanje dela na delovnem mestu, na katero je javni uslužbenec premeščen oziroma za katero sklepa pogodbo o zaposlitvi.

### Pojasnila in priporočila pristojnega ministrstva za plače v javnem sektorju ter pojasnila glede na sedanjo prakso

Ministrstvo za javno upravo je že takoj po vzpostavitvi novega plačnega sistema, to je v začetku leta 2009, pripravilo pojasnilo, ki je nazorno, ob konkretnih primerih delovnih mest z nazivi v prikazanih tabelah po posameznih dejavnostih javnega sektorja, predstavilo način, kako pravilno opraviti prenos napredovanj in kako glede na določbe drugega odstavka 20. člena ZSPJS javnemu

uslužbencu določiti novo osnovno plačo (torej nov plačni razred), če je izpolnil pogoje za pridobitev višjega naziva in je na podlagi področne zakonodaje, ki jo sprejemajo posamezni resorji, od pristojnega ministrstva prejel odločbo ali drug akt o pridobitvi višjega naziva.

To je storilo v dopisu z naslovom Določitev plačnega razreda v primeru napredovanja v višji naziv (14. 9. 2009), ki je na voljo na spletni povezavi:

[http://www.mju.gov.si/si/delovna\\_podrocja/place\\_v\\_javnem\\_sektorju/napredovanje\\_ocenjevanje\\_premestitve/](http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/place_v_javnem_sektorju/napredovanje_ocenjevanje_premestitve/).

Praksa pri izvedbi napredovanj na delovnem mestu in pridobitvi naziva v istem koledarskem letu pa je pokazala potrebo po razlagi ravnanja v dveh primerih, in sicer ko javni uslužbenec pridobi višji naziv pred napredovanjem na delovnem mestu ali ko javni uslužbenec pridobi višji naziv po napredovanju na delovnem mestu, do katerega na podlagi Uredbe pride 1. aprila v posameznem koledarskem letu.

**Praksa – konkreten primer A:** Javni uslužbenec pridobi višji naziv *pred 1. aprilom 2017*, obvestilo, sklep, odločbo ali drug akt (v nadaljevanju akt) o pridobitvi višjega naziva pa pristojno ministrstvo pošlje zaposlenemu in delodajalcu (proračunskemu uporabniku) *po 1. aprilu 2017*.

*Postopek* preverjanja, ali javni uslužbenec izpolnjuje pogoje za napredovanje, poteka vsako leto do 15. marca (Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, prvi odstavek 5. člena).

Pri preverjanju izpolnjevanja pogojev za napredovanje v višji plačni razred po Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede, na podlagi katere javni uslužbenec ob izpolnjevanju pogojev napreduje, proračunski uporabnik pri izvedbi napredovanja običajno:

- najprej ugotovi, ali ima javni uslužbenec najmanj tri letne ocene (prvi odstavek 5. člena Uredbe);
- ugotovi osnovni plačni razred delovnega mesta javnega uslužbenca;
- ugotovi plačni razred posameznega javnega uslužbenca, pri katerem so upoštevana napredovanja, tako na delovnem mestu kot v nazivu;
- ugotovi, za katero napredovanje javnega uslužbenca gre (5. člen Uredbe, šesti odstavek);
- ugotovi, koliko točk zaposleni potrebuje za napredovanje na delovnem mestu (5. člen Uredbe, drugi, tretji, četrti, peti odstavek);
- ugotovi, da javni uslužbenec napreduje za en ali dva plačna razreda, lahko pa pogojev za napredovanje tudi ne izpolnjuje;
- pripravi aneks o napredovanju na delovnem mestu (7. člen Uredbe);
- če javni uslužbenec napreduje na podlagi Uredbe, mu novo napredovalno obdobje teče od 1. aprila v koledarskem letu, zaradi interventnih ukrepov (ZUPPJS1617) pa pravico do plače v skladu z doseženim napredovanjem v letu 2017 in v letu 2018 pridobi s 1. decembrom.

### **OCENJEVANJE ZAPOSLENIH**

Pri postopku za napredovanje na delovnem mestu (horizontalno napredovanje) mora proračunski uporabnik na podlagi Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede najpozneje do 15. marca (4. člen) javnega uslužbenca oceniti in ga seznaniti z oceno ter preveriti, ali posamezen javni uslužbenec izpolnjuje pogoje za napredovanje.

## Podrobnejša opredelitev elementov delovne uspešnosti javnega uslužbenca

### Kriteriji pri elementu rezultati dela

STROKOVNOST	OBSEG DELA	PRAVOČASNOST
Izvajanje nalog zlasti v skladu: - z veljavnimi standardi oziroma s pravili stroke.	Izvajanje nalog zlasti glede na: - količino opravljenega dela; - dodatno delo.	Izvajanje nalog zlasti v skladu: - s predvidenimi roki in veljavnimi standardi oziroma s pravili stroke.

### Kriteriji pri elementu samostojnost, ustvarjalnost, natančnost pri opravljanju dela

SAMOSTOJNOST	USTVARJALNOST	NATANČNOST
Izvajanje nalog zlasti glede na potrebo po: - dajanju natančnih navodil; - nadzorovanju.	Izvajanje nalog zlasti glede na: - razvijanje novih, uporabnih idej; - dajanje koristnih pobud in predlogov.	Izvajanje nalog zlasti glede na: - pogostost napak; - kakovost dela.

### Kriteriji pri elementu zanesljivost pri opravljanju dela

Izvajanje nalog zlasti v smislu: - izpolnjevanja dogovorjenih obveznosti; - popolnega in točnega prenosa informacij.
--

### Kakovost sodelovanja in organizacija dela

SODELOVANJE	ORGANIZACIJA DELA
Izvajanje nalog zlasti v smislu: - medsebojnega sodelovanja in skupinskega dela; - odnosa do sodelavcev; - prenosa znanja in mentorstva.	Izvajanje nalog zlasti v smislu: - organiziranega in načrtovanega izkoriščanja delovnega časa glede na vsebino nalog in postavljene roke; - prilagoditve nepredvidenim situacijam.

### Druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela

INTERDISCIPLINARNOST	ODNOS DO UPORABNIKOV STORITEV	KOMUNICIRANJE	DRUGO
Izvajanje nalog zlasti v smislu: - povezovanja znanja z različnih delovnih področij; - pregleda nad svojim delovnim področjem.	Izvajanje nalog zlasti v smislu: - sodelovanja z uporabniki storitev in ustrezne pomoči.	Izvajanje nalog zlasti glede na: - pisno in ustno izražanje; - ustvarjanje notranjega in zunanjega socialnega omrežja.	Izvajanje nalog zlasti glede na: - posebnosti, značilne za posamezno dejavnost ali stroko v javnem sektorju.

Če javni uslužbenec izpolnjuje pogoje, mu je treba izročiti pisno obvestilo in pisni predlog aneksa k pogodbi o zaposlitvi (7. člen Uredbe), in sicer najpozneje 15 dni po roku, kot je določen v drugem odstavku 4. člena Uredbe (ki je 15. marec v koledarskem letu). V takem primeru javni uslužbenec s 1. aprilom napreduje v višji plačni razred. Osnovna plača je osnova za določitev višine vseh dodatkov.

### **Začasne omejitve napredovanj**

Decembra 2016 je bila sprejeta interventna zakonodaja, ki določa, da javni uslužbenci v obeh primerih napredovanj, tako vertikalnega (v nazive) kot horizontalnega (v plačne razrede), pravico do višje plače v letih 2017 in 2018 pridobijo s 1. decembrom.

## **SODNA PRAKSA**

Na področju napredovanj v plačne razrede na vrhovnem sodišču sporov skorajda ni, saj je mogoče najti le nekaj primerov. Najbolj odmevna je odločitev iz leta 2016 o preveč izplačanih plačah zaradi nepravilno upoštevanih napredovanj; delodajalec je nezakonito določil plačo v pogodbi o zaposlitvi in zaradi tega delavki izplačeval previsoko plačo.

V nadaljevanju bom predstavila ta in nekaj drugih primerov, ki so za nas zanimivi.

**Odločba:** Sodba Vrhovnega sodišča RS, opr. št. VII Ips 256/2016, z dne 20. 12. 2016

Vsebina: plače javnih uslužbencev; vrnitev preveč izplačane plače; nezakonnost določbe v pogodbi o zaposlitvi

V opisanem primeru ne nastopijo posledice odprave za nazaj, to je v zvezi z vrnitvijo preveč izplačane plače, katere izplačilo je imelo podlago v sicer nezakoniti določbi pogodbe o zaposlitvi.

Sodišče je ugotovilo, da je bila za zakonitost in skladnost toženkinih pogodb o zaposlitvi v smislu določb 3. člena ZSPJS prvenstveno odgovorna tožeča stranka. Prav tako ni bilo ugotovljeno, da bi toženka kakor koli protipravno prispevala k določitvi previsokih plačnih razredov, ki so pomenili pravno podlago za obračun in izplačilo spornih plač. To pomeni, da je tožeča stranka odgovorna za to, da je bila v spornem obdobju toženki v pogodbah o zaposlitvi priznana in potem v skladu s tem izplačevana plača po višjih plačnih razredih od tistih, do katerih bi bila sicer glede na delovno mesto in določbe zakona ter podzakonskih predpisov upravičena.

**Odločba:** Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 854/2014, z dne 27. 2. 2014

Vsebina: napredovanje; javni uslužbenci; izredno napredovanje; redno napredovanje

Tožena stranka je pravilno ugotavljala pogoje za napredovanje tožnika po postopku iz določbe 5. člena Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede in pravilno upoštevala, da je tožnik na podlagi dosežene ocene 14 točk iz zadnjega triletnega obdobja napredoval za en plačilni razred. Za napredovanje za dva plačilna razreda (izredno napredovanje) bi tožnik namreč moral v skladu z določbo tretjega odstavka 5. člena Uredbe zbrati 15 točk.

**Odločba:** Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 890/2011, z dne 18. 1. 2011

Vsebina: plača; količnik za določitev osnovne plače; izobrazba, potrebna za zasedbo delovnega mesta; napredovanje; vzgoja in izobraževanje

Tožnik v času, ko se je zaposlil pri toženi stranki, še ni pridobil odločbe o poklicni kvalifikaciji in še ni izpolnjeval pogojev oziroma ni imel zahtevane strokovne izobrazbe za delovno mesto, na katero je bil razporejen. Zato mu je tožena stranka pravilno določila plačo na delovnem mestu z osnovnim količni-



kom, ki ga je znižala še za dva plačilna razreda, ker tožnik ni imel izpolnjenega pogoja strokovne izobrazbe. Kasneje, ko je tožnik pridobil poklicno kvalifikacijo oziroma mu je bila ta priznana, pa ni mogel za nazaj doseči zvišanja plačilnih razredov, ki so predvideni ob prvi zaposlitvi.

**Odločba:** Sodba Upravnega sodišča, opr. št. I U 207/2011, z dne 7. 6. 2011

Vsebina: napredovanje; napredovanje zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v naziv; upoštevanje dodatnega strokovnega dela

Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v naziv je bil izdan na podlagi 4. odstavka 105. člena ZOFVI. Njegovo vsebino je zato treba razlagati v povezavi s tem zakonom in v okviru določb v njem. Ker gre za napredovanje delavca po ZOFVI, se lahko pri ocenjevanju upošteva le delavčevo dodatno strokovno delo, povezano z vzgojno-izobraževalnim delom v zavodu, katerega financiranje ureja ZOFVI, in v času, ko je delavec zaposlen v zavodu, katerega financiranje ureja ZOFVI.

Strokovno delo se v smislu ZOFVI in Pravilnika upošteva pri ocenjevanju posameznega prosilca za napredovanje. Pravica do napredovanja v naziv je pravica, ki izhaja iz delovnega razmerja v zavodih, katerih financiranje ureja ZOFVI. Zato tudi po presoji sodišča za dodatno strokovno delo v smislu ZOFVI in Pravilnika ni mogoče šteti strokovnega dela, ki ni povezano z vzgojno-izobraževalnim delom v zavodu, katerega financiranje ureja ZOFVI, to je s posameznim plavalnim klubom. Pravilnik je namreč izdan na podlagi ZOFVI, zato v njem uporabljeni izrazi izhajajo iz terminologije tega zakona. Če dela ni mogoče uvrstiti v nobeno od določb Pravilnika, to pomeni, da takšnega dela pri ocenjevanju za napredovanje ni mogoče upoštevati.

**Odločba:** Sodba Upravnega sodišča, opr. št. III U 402/2011, z dne 14. 6. 2011

Vsebina: šolstvo; učitelj; napredovanje v naziv; pogoji za napredovanje; zahtevana izobrazba; razlaga prehodne določbe 146. člena ZOFVI

Za tožnico, ki ob uveljavitvi ZOFVI nesporno ni bila v delovnem razmerju v izobraževalni dejavnosti, čeprav je tedaj kot brezposelna opravljala dela na tem področju in se je kasneje (dne 1. 9. 1996, z dvomesečno prekinitvijo, ko del ni opravljala) kot učiteljica zaposlila na drugi osnovni šoli (Osnovni šoli B), za opravljanje drugega dela, zaščita po 146. členu ZOFVI po presoji sodišča ne velja. Pravica do nadaljnjega opravljanja dela namreč ni pridobljena za vedno in za vse primere, temveč le za tiste delavce, ki so ob uveljavitvi ZOFVI in ves čas neprekinjeno na takem delovnem mestu (prim. sklep Vrhovnega sodišča RS, opr. št. I Up 322/2005, z dne 13. 4. 2005). Tožnica zato ne izpolnjuje izobrazbenega pogoja iz drugega odstavka 94. člena ZOFVI ter posledično ne izpolnjuje pogoja za napredovanje v naziv iz 2. člena Pravilnika. Ob ponovni zaposlitvi v vzgoji in izobraževanju so zanj namreč veljali izobrazbeni pogoji po določbah ZOFVI.

## Pogosta vprašanja in odgovori

**Predstavlja bom še možnost predhodnega posveta v Šoli za ravnatelje, Ravnateljskem servisu, MIZŠ, MJU.**

### Nekaj primerov

*Vprašanje:*

Računovodja si je pridobil izobrazbo VII/1, občina je dala soglasje za delovno mesto računovodja VII/1. Ali se plačni razredi prenesejo (v našem primeru 31.) ali delavec ob podpisu napreduje še za en plačni razred, torej v 32.?

*Odgovor:*

Domnevam, da je bil računovodja pred tem na delovnem mestu J016027 – Računovodja VI. Če je bilo tako, gre za premestitev na delovno mesto J017090 – Računovodja VII/1, torej v višji tarifni razred. Osnovni plačni razred prvega je 22., drugega pa 28. Za določitev plačnega razreda ob premestitvi glejte določbe 19. in 20. člena ZSPJS:

1. Najprej morate upoštevati določbo, da se »ob premestitvi na drugo delovno mesto javni uslužbenec uvrsti v plačni razred, v katerega je uvrščeno delovno mesto, za katero je javni uslužbenec sklenil delovno razmerje oziroma na katero je bil premeščten«. Delavca bi po tej določbi morali uvrstiti v 28. plačni razred.
2. Nadalje morate upoštevati naslednje: »Če bi bil javni uslužbenec zaradi premestitve na delovno mesto v višjem tarifnem razredu uvrščen v nižji ali isti plačni razred, kot ga je dosegel z napredovanjem na delovnem mestu pred to premestitvijo, se mu plačni razred na novem delovnem mestu določi tako, da se že doseženi plačni razred na delovnem mestu pred premestitvijo poveča za en plačni razred.« To pomeni, da bi morali delavca na novem delovnem mestu uvrstiti v 32. plačni razred, če je bil pred tem v 31. plačnem razredu.
3. In nazadnje, če želite delavca uvrstiti v še višji plačni razred, upoštevajte določbo 20. člena: »Če obstajajo za to utemeljeni razlogi, se lahko javnega uslužbenca ob zaposlitvi, na podlagi soglasja, premestitvi na drugo delovno mesto oziroma imenovanju v naziv ali višji naziv uvrsti v plačni razred, ki je za največ pet plačnih razredov višji od plačnega razreda delovnega mesta oziroma naziva, vendar ne v višji plačni razred, kot ga je možno doseči z napredovanjem. Soglasje za uvrstitev podajo: za javnega uslužbenca, zaposlenega pri posrednih uporabnikih proračuna, katerih ustanovitelj in financer je lokalna skupnost, župan, in za javnega uslužbenca, zaposlenega pri posrednih uporabnikih proračuna, pri katerih je ustanovitelj lokalna skupnost, financer pa država, župan v soglasju s pristojnim ministrom.«

*Vprašanje:*

Prosim za pojasnilo, kako ukrepati v primeru, če je delavec zaposlen v šoli od 8. 9. 2016, pred tem je bil zaposlen v vrtcu, in sicer do 31. 7. 2016. Ker gre za prekinitev, krajšo od treh mesecev, predvidevam, da bi mu v takem primeru bilo treba izdati končno oceno na podlagi delne ocene prejšnjega delodajalca.

Kako pa ravnamo v primeru, če je bil delavec predhodno zaposlen v vrtcu na delovnem mestu (DM) pomočnik vzgojiteljice, torej gre za DM v nižjem tarifnem razredu, kot ga ima zdaj? Predvidevam, da mu šola v tem primeru ne izda letne ocene, saj je bil v njej kot učitelj leta 2016 zaposlen samo štiri mesece (september–december).

*Odgovor:*

V skladu s 3. odstavkom 8. člena [Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede](#) »mora odgovorna oseba delodajalca, **pri katerem je bil javni uslužbenec zaposlen večji del ocenjevalnega obdobja, le-tega oceniti in mu kopijo ocene izročiti**, originali pa ostanejo shranjeni v personalni mapi javnega uslužbenca«. V prvem primeru mora torej delavca oceniti delodajalec, pri katerem je bil zaposlen večino časa v letu 2016. Predvidevam, da je to vrtec. Če je bil v vrtcu zaposlen vsaj pol leta, je ta ocena v skladu s tretjim odstavkom 4. člena Uredbe veljavna. Če se delavcu pri novi zaposlitvi napredovalno obdobje ni prekinilo, če je torej zasedel »delovno mesto **v istem ali nižjem tarifnem razredu**«, v skladu z isto določbo delavca ocenite tudi vi in mu izdate »združeno« oceno.

V drugem primeru se je delavcu z novo zaposlitvijo pri vas napredovalno obdobje začelo znova, zato ga po štirih mesecih dela ne ocenite.

Vprašanje:

Učiteljica ima štiri leta delovne dobe v šolstvu. Vendar je minilo komaj dve leti, odkar je diplomirala, in dobro leto, odkar je opravila strokovni izpit. Ali že lahko vloži predlog za napredovanje v naziv mentor?

Odgovor:

Učiteljica lahko napreduje v naziv mentorica, če je dopolnila štiri leta delovne dobe in izpolnjuje druge pogoje iz prvega odstavka 8. člena Pravilnika o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive. Zahtevana so torej štiri leta delovne dobe, pri čemer ni niti potrebno, da je vsa opravljena v vzgoji in izobraževanju.

Omenjena učiteljica izpolnjuje ta pogoj za napredovanje.

### Določitev napredovalnega obdobja

**Tabela s podatki o napredovanju javnih uslužbencev v višji plačni razred in v višji naziv po posameznih letih, ob upoštevanju interventnih ukrepov na področju napredovanja**

Leto	Ali se leto šteje v napredovalno obdobje?	Napredovanje v plačni razred	Napredovanje v naziv	Izplačilo
2009	DA	DA	DA	DA
2010	DA	DA	DA	DA
2011	NE (četrti odstavek 8. člena ZIU)*	NE (prvi odstavek 8. člena ZIU)	DA (drugi odstavek 8. člena ZIU)	1. 4. 2014 (ZIU odloži izplačilo napredovanja v naziv/višji naziv na 1. 1. 2012, ZDIU12 na 1. 7. 2012, ZUJF na 1. 6. 2013, ZIPRS1314-A in ZIPRS1415 pa na 1. 4. 2014)
2012	DA	DA (prvi odstavek 6. člena ZDIU12)	DA (prvi odstavek 6. člena ZDIU12)	1. 4. 2014 (ZDIU12 odloži izplačilo na 1. 7. 2012, ZUJF na 1. 6. 2013, ZIPRS1314-A in ZIPRS1415 pa na 1. 4. 2014)
2013	DA	NE (162. člen ZUJF)	NE (162. člen ZUJF)	NE
2014	NE (drugi odstavek 62.č člena ZIPRS1314-A, drugi odstavek 68. člena ZIPRS1415)*	NE (prvi odstavek 62.č člena ZIPRS1314-A, prvi odstavek 68. člena ZIPRS1415)	NE (prvi odstavek 62.č člena ZIPRS1314-A, prvi odstavek 68. člena ZIPRS1415)	NE
2015	DA	DA (prvi odstavek 7. člena ZUPPJ15)	DA (prvi odstavek 7. člena ZUPPJ15)	1. 12. 2015 (prvi odstavek 7. člena ZUPPJ15)
2016	DA	DA (prvi odstavek 7. člena ZUPPJ15)	DA (prvi odstavek 7. člena ZUPPJ15)	1. 12. 2016 (prvi odstavek 7. člena ZUPPJ15)

### **V katerih primerih prehod javnega uslužbenca na drugo delovno mesto v okviru javnega sektorja ne prekine napredovalnega obdobja oziroma kdaj se napredovalno obdobje prekine?**

Javnemu uslužbencu se napredovalno obdobje ne prekine, kadar zasede delovno mesto v istem ali nižjem tarifnem razredu v isti plačni podskupini ali na istovrstnih oziroma sorodnih delovnih mestih v različnih plačnih podskupinah (drugi odstavek 8. člena Uredbe).

Glede na navedeno določbo se torej napredovalno obdobje prekine,

- če javni uslužbenec zasede delovno mesto v višjem tarifnem razredu (ne glede na to, ali zasede delovno mesto v isti ali drugi plačni podskupini) ali
- če zasede delovno mesto v istem ali nižjem tarifnem razredu v drugi plačni podskupini (razen če gre za istovrstna oziroma sorodna delovna mesta).

### **Katere javne uslužbenke je treba oceniti?**

Oceniti je treba javne uslužbenke, ki so zaposleni za določen ali nedoločen čas, za polni delovni čas ali delovni čas, krajši od polnega (prvi odstavek 4. člena Uredbe), če so v prejšnjem koledarskem letu delo opravljali najmanj šest mesecev. Oceniti je treba tudi tiste javne uslužbenke, ki so zaradi napotitve s strani delodajalca odsotni več kot šest mesecev in ki so več kot šest mesecev odsotni zaradi poškodbe pri delu, poklicne bolezni in starševskega varstva (tretji odstavek 4. člena Uredbe).

### **V katerih primerih javnega uslužbenca, ki je odsoten več kot šest mesecev, ni treba oceniti zaradi napotitve s strani delodajalca, poškodbe pri delu, poklicne bolezni in starševskega varstva (tretji odstavek 4. člena Uredbe)?**

V skladu z Uredbo ocenimo javne uslužbenke, ki so odsotni več kot šest mesecev zaradi napotitve s strani delodajalca, poškodbe pri delu, poklicne bolezni in starševskega varstva, vendar je treba upoštevati tudi stališče Višjega delovnega in socialnega sodišča, da je »prisotnost na delu osnovni predpogoj, da se rezultati ter delovne in strokovne kvalitete lahko ocenijo. To pa pomeni, da navedenih javnih uslužbencev v primeru, ko so ti odsotni celotno ocenjevalno obdobje, ni mogoče oceniti.« Pri določitvi ocene zaposlenim, ki so bili v obdobju enega leta na delu navzoči zgolj nekaj dni ali tednov, mora odgovorna oseba ali nadrejeni, ki ga določi odgovorna oseba, ob upoštevanju dejstva, da rok za določitev ocene tistim javnim uslužbencem, ki so v prejšnjem koledarskem letu opravljali delo manj kot šest mesecev, ni določen, samostojno presoditi, ali javnemu uslužbencu glede na opravljene delovne naloge sploh lahko določi oceno ali ne. Več o tem:

[http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mpju.gov.si/pageuploads/DPJS/doc/DOPIS\\_NEOC\\_MIN\\_PB\\_03022011.DOC](http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mpju.gov.si/pageuploads/DPJS/doc/DOPIS_NEOC_MIN_PB_03022011.DOC)

### **Za katero delovno mesto ocenimo javnega uslužbenca, ki je bil v ocenjevalnem obdobju razporejen na delovno mesto v višjem tarifnem razredu?**

Javnega uslužbenca za posamezno ocenjevalno obdobje ocenimo za delovno mesto, ki ga je zasedal ob preteku ocenjevalnega obdobja, torej za delovno mesto, ki ga je zasedal 31. decembra.

### **Kako ocenjujemo javne uslužbenke, ki pri enem delodajalcu opravljajo naloge na dveh delovnih mestih?**

Delodajalec oceni javnega uslužbenca za vsako posamezno delovno mesto.

Prav tako postopek napredovanja, torej preverjanje, ali delavec izpolnjuje pogoje za napredovanje, izvedemo za vsako delovno mesto, ki ga javni uslužbenec zaseda, posebej.

Glede na to, ali javni uslužbenec izpolnjuje pogoje za napredovanje na posameznem delovnem mestu ali ne, lahko napreduje na obeh delovnih mestih ali samo na enem ali pa celo na nobenem.

### **Kako in kdo ocenjuje javne uslužbenke, ki imajo pri dveh delodajalcih sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za polovični delovni čas?**

Vsak delodajalec oceni javnega uslužbenca za delo na delovnem mestu, ki ga zaseda pri njem.

## ZAKLJUČEK

V prispevku sem podrobno predstavila določitev plače – napredovanje v plačne razrede. Najprej sem razložila teoretična izhodišča za napredovanje zaposlenih in opredelila obstoječi sistem vertikalnega in horizontalnega napredovanja v vzgojno-izobraževalnih zavodih.

Prišla sem do ugotovitev, ki jih lahko strnem v naslednjem sklepu.

### **Priporočila ravnateljem**

Obstoječi sistem napredovanja ureja veliko predpisov, ki se hitro spreminjajo in dopolnjujejo, zato je treba biti pri preučevanju tega področja zelo natančen. Predpisi opredeljujejo napredovanje v nazive (vertikalno napredovanje) in napredovanje v višji plačni razred (horizontalno napredovanje).

Določitev plače javnemu uslužbencu je zahtevna in odgovorna naloga, zato priporočam, da se je lotevamo s premislekom in ob upoštevanju prav vseh predpisov s tega področja, morebitne dileme pa preverimo na več različnih kompetentnih naslovih. Le tako nas bodo sodelavci spoštovali in bomo upravičili njihovo zaupanje.

Menim pa, da bi bilo treba razmisliti o spremembi sistema ocenjevanja.

Dobrega vzgojno-izobraževalnega zavoda ne naredijo samo dobre zamisli in načrti na papirju. Vse to je sicer potrebujemo, vendar so pri tem najpomembnejši ljudje.

Napredovanje naj prispeva k doseganju dobrih rezultatov z visoko motiviranimi delavci, ki bodo v svojem razvoju in razvoju organizacije videli možnost za uresničevanje skupnih ciljev.

## LITERATURA

Kolektivna pogodba za javni sektor (Uradni list RS, št. 57/08, 23/09, 91/09, 89/10, 89/10, 40/12, 46/13, 95/14, 91/15, 21/17, 46/17, 69/17 in 80/18).

Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive (Uradni list RS, št. 54/02, 123/08, 44/09 in 18/10).

Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08, 91/08 in 113/09).

Zakon o interventnih ukrepih (Uradni list RS, št. 94/10, 110/11 – ZDIU12 in 40/12 – ZUJF).

Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2013 in 2014 (Uradni list RS, št. 104/12, 46/13, 56/13 – ZŠtip-1, 61/13, 82/13, 101/13 – ZIPRS1415, 101/13 – ZDavNepr in 111/13 – ZOPSPU-A).

Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2014 in 2015 (Uradni list RS, št. 101/13, 9/14 – ZRTVS-1A, 25/14 – ZSDH-1, 38/14, 84/14, 95/14 – ZUJF-C, 95/14, 14/15, 46/15 in 55/15).

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (Uradni list RS, 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, 82/15, 23/17 – ZDOdv, 67/17 in 84/18).

Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2015 (Uradni list RS, št. 95/14).

Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela za leto 2016 in drugih ukrepih v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 90/15).

Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela za leto 2017 in drugih ukrepih v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 88/16).





# POGODBA O ZAPOSLOTVI ZA DOLOČEN ČAS – OBLIKA

**Erna Meglič**

Osnovna šola Križe



## UVOD

Namen prispevka je raziskati področje *Pogodba o zaposlitvi za določen čas – oblika* in preveriti usklajenost med zakonodajo in prakso delovanja v VIZ.

V prispevku bom predstavila:

- zakonsko zahtevano obliko pogodbe o zaposlitvi za določen čas;
- posledice kršitve obličnosti/oblike;
- obvezno vsebino pogodbe za določen čas in navedbo razlogov za trajanje zaposlitve;
- določitev časa trajanja;
- ureditev v primerih veriženja.

## PREGLED ZAKONODAJE

To področje obravnavajo naslednji zakoni:

Obligacijski zakonik (OZ);

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1);

Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (KPVIZ);

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI);

Zakon za uravnoteženje javnih financ (ZUJF).

## ZAPIS O PRAKSI/SODNI PRAKSI

Delovno razmerje je po definiciji vsebinsko obligacijsko razmerje, saj gre za obligacijsko zavezo, pri kateri je dolžnik dolžan opraviti izpolnitev drugi stranki, vendar se pravno razlikuje po tem, da sta obe stranki v delovnem razmerju obenem upnik in dolžnik nasprotne stranke (Bečan idr. 2008).

Po OZ ni za sklenitev pogodbe zahtevana nikakršna oblika, razen če zakon določa drugače. Zahteva zakona, da mora biti pogodba sklenjena v določeni obliki, velja tudi za vse njene poznejše spremembe ali dopolnitve (OZ, 17. člen).

Pogodbo o zaposlitvi praviloma sklepamo v pisni obliki, kar določa 17. člen ZDR-1, drugače nastopijo posledice iz 12. člena ZDR-1. Delovno razmerje sicer obstaja, tudi če pogodbo o zaposlitvi sklenemo ustno, vendar naj bi pravice delavca varovali prav s pisno obliko, ki v spornih primerih olajša dokazovanje obstoja delovnega razmerja. Delavec ima pravico, da od delodajalca zahteva pisno obliko pogodbe o zaposlitvi. Če mu je delodajalec ne izroči, lahko zahteva sodno varstvo, kar določa 17. člen ZDR-1. Po kazenski določbi 217.b člena ZDR-1 je delodajalec kaznovan z globo od 750 do 2.000 evrov, če delavcu ne izroči pisnega predloga pogodbe in pogodbe o zaposlitvi.

ZDR-1 v 11. členu določa, da se s pogodbo o zaposlitvi sklene delovno razmerje, to je razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca. Sklenitev in odpoved pogodbe o zaposlitvi predstavljata dva ključna delovnopravna dogodka. ZDR-1 v 12. členu navaja, da je temeljna oblika pogodbe o zaposlitvi pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas.

Pogodba o zaposlitvi za določen čas je izjema od splošnega pravila sklepanja pogodb za nedoločen čas, zato jo je dopustno skleniti le izjemoma, v primerih in pod pogoji, določenimi z zakonom. Zakonski pogoji za to so naslednji: obvezna pisna oblika, zakoniti dopustni razlogi in maksimalno časovno trajanje/navedba najdaljšega časovnega trajanja. Če je pogodba sklenjena v nasprotju z zakonskimi zahtevami, se že po zakonu samem šteje, da je bila taka pogodba sklenjena za nedoločen čas.

V ZDR-1 (55. člen) so določene časovne omejitve, glede na katere delodajalec z istim delavcem ne sme skleniti ene ali več zaporednih pogodb o zaposlitvi za določen čas za isto delo, pri katerih bi bil neprekinjeni čas daljši od dveh let. Odstopanja so dovoljena le v posebnih primerih. V šestem odstavku 55. člena ZDR-1 je določeno, da trimesečna ali krajša prekinitev ne pomeni prekinitve neprekinjenega dveletnega obdobja.

V vzgoji in izobraževanju je zaradi določil v 55. členu ZDR-1 kar nekaj nejasnosti. Iz sodne prakse navajam primer, v katerem je imel tožnik s toženo stranko sklenjene štiri pogodbe o zaposlitvi za določen čas, in sicer dve o zaposlitvi za delovno mesto učitelja, eno o zaposlitvi za opravljanje funkcije v. d. ravnatelja in eno o zaposlitvi za opravljanje funkcije ravnatelja. Prvo pogodbo o zaposlitvi za določen čas

je sklenil za polovični delovni čas za obdobje od 1. 9. 2007 do 31. 8. 2008 za delovno mesto učitelja predmetnega pouka in učitelja podaljšanega bivanja, drugo, za čas od 1. 9. 2008 do 31. 8. 2009, pa za poučevanje predmetnega pouka in za drugega učitelja v I. triadi (za ta del je bila sklenjena le do 11. 11. 2008). Druga pogodba o zaposlitvi za določen čas je prenehala veljati s sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi za funkcijo v. d. ravnatelja z 11. 11. 2008 (sklenjena je bila za čas od 11. 8. 2008 do imenovanja novega ravnatelja, vendar največ za eno leto). Ko pa je bil tožnik imenovan za opravljanje funkcije ravnatelja, je sklenil četrto pogodbo o zaposlitvi, in sicer od 1. 7. 2009 za mandatno dobo petih let. Pravičen je sklep sodišča prve stopnje, da ni šlo za veriženje pogodb o zaposlitvi za določen čas, saj tožnik ni ves čas opravljal istega dela (Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 323/2015, z dne 29. 10. 2015).

Pogodba o zaposlitvi mora vsebovati elemente, ki so navedeni v 31. členu ZDR-1. Tako moramo obvezno navesti podatke o pogodbenih strankah, datum nastopa dela, naziv delovnega mesta oziroma vrsto dela (s kratkim opisom dela, ki ga mora delavec opravljati po pogodbi o zaposlitvi in za katero se zahtevajo enaka raven in smer izobrazbe in drugi pogoji za opravljanje dela), kraj opravljanja dela, čas, za katerega je pogodba o zaposlitvi sklenjena, razlog za sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas in določilo, ali gre za pogodbo o zaposlitvi s polnim ali krajšim delovnim časom, določilo o dnevem ali tedenskem delovnem času in razporeditvi delovnega časa, določilo o znesku osnovne plače (v evrih), ki delavcu pripada za opravljanje dela po pogodbi o zaposlitvi, ter o morebitnih drugih plačilih, določilo o drugih sestavinah plače, plačilnem obdobju, plačilnem dnevu in o načinu izplačevanja plače, določilo o letnem dopustu oziroma načinu določanja letnega dopusta, dolžino odpovednih rokov, kolektivne pogodbe, ki zavezujejo delodajalca, oziroma splošne akte delodajalca, ki določajo pogoje dela delavca, in druge pravice in obveznosti v primerih, določenih z ZDR-1.

Za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji pogodbo o zaposlitvi poleg ZDR-1 opredeljuje še KPVIZ v 23. in 64. členu ter ZOFVI v 107., 107.a, 108., 109., 109.a in 118. členu. V zvezi s prenehanjem pogodbe govori KPVIZ zgolj o odpovednem roku, ki pa je glede na to, da ZDR-1 v drugem odstavku 94. člena določa, da odpovedni rok v primeru, ko daje odpoved delavec, ne sme biti daljši od 60 dni, lahko zelo problematičen. KPVIZ namreč določa tudi daljše roke. Do tega je prišlo zaradi različnih obdobj, v katerih so sprejemali ZDR-1 in KPVIZ.

ZDR-1 v 31. členu, ki ureja sestavine pogodbe o zaposlitvi, v peti alineji prvega odstavka določa, da mora pogodba o zaposlitvi poleg drugih sestavin vsebovati razlog za sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas. Vendar to ne pomeni, da v primeru, ko pogodba o zaposlitvi navedenega določila ne vsebuje, pride avtomatično do preoblikovanja delovnega razmerja, ne da bi tožena stranka mogla v sodnem postopku dokazovati razlog za sklenitev pogodbe za določen čas. Domneva, da je pogodba o zaposlitvi sklenjena za nedoločen čas, je podana le, kadar čas trajanja (ne pa razlog) ni pisno določen in če pogodba za določen čas ni sklenjena v pisni obliki ob nastopu dela (Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 984/2014, z dne 14. 1. 2015).

Da mora pogodba o zaposlitvi vsebovati vse elemente, ki preprečijo spore, nam kažejo naslednji primeri iz sodne prakse.

Ker ob sklepanju pogodbe o zaposlitvi za določen čas pri toženi stranki ni bil podan razlog za predvideni zmanjšani obseg vpisa učencev (poseben razlog za zaposlovanje za določen čas po sedmem odstavku 109. člena ZOFVI), pogodba o zaposlitvi za določen čas ni bila zakonito sklenjena in se šteje za pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas (Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 117/2012, z dne 20. 4. 2012).

Pogodba o zaposlitvi za določen čas ni nezakonita zgolj zaradi tega, ker v njej ni naveden razlog, ki bi utemeljeval zaposlovanje za določen čas. Taka pogodba o zaposlitvi je nezakonita, če tožena stranka niti v dokaznem postopku pred sodiščem prve stopnje ne dokaže, da je v času sklepanja pogodbe obstajal zakonit razlog za sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas (Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 777/2009, z dne 21. 1. 2010).

Potrebe po čistilki so bile ves čas trajne in ne začasne, zato so bile pogodbe o zaposlitvi za določen čas sklenjene nezakonito (Sodba Vrhovnega sodišča RS, opr. št. VIII Ips 59/2009, z dne 11. 1. 2011).

Tožena stranka je v pogodbi o zaposlitvi za določen čas kot razlog za sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas navedla nadomeščanje delavke za čas porodniškega dopusta, čeprav je ta delavka porodniški dopust nastopila šele pet mesecev kasneje, kar kaže na to, da navedeni razlog v trenutku sklepanja pogodbe o zaposlitvi za določen čas ni obstajal. Dejanski razlog za sklepanje pogodbe o zaposlitvi za določen čas s tožnico je bilo dejstvo, da bi pri uporabniku preverili, ali je tožnica sposobna samostojno opravljati delo na delovnem mestu »strokovni sodelavec v regulativi«, kar kaže na to, da je tožena stranka s sklepanjem pogodbe o zaposlitvi za določen čas v bistvu nadomeščala institut poskusnega dela iz 125. člena ZDR. Ker poskusno delo v 52. členu ZDR med razlogi za sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas ni navedeno, je tako nadomeščanje dogovora o poskusnem delu s sklenitvijo pogodbe o zaposlitvi za določen čas nezakonito. Ker na strani tožene stranke za sklenitev pogodbe o zaposlitvi s tožnico ni obstajal zakonit razlog za sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas, je tožena stranka s tožnico sklenila pogodbo o zaposlitvi za določen čas v nasprotju z 52. členom ZDR, zato je v skladu s 54. členom ZDR prišlo do preoblikovanja delovnega razmerja za določen čas v delovno razmerje za nedoločen čas (Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 1006/2012, z dne 22. 5. 2013).

Če hoče delodajalec preprečiti preoblikovanje delovnega razmerja za določen čas v delovno razmerje za nedoločen čas, mora delavcu preprečiti delo takoj naslednji dan po prenehanju pogodbe o zaposlitvi, sklenjene za določen čas. Ker tožena stranka tožniku ni dala v podpis nove pogodbe o zaposlitvi in mu je dopustila, da je delal tudi po preteku časa, ko bi mu moralo delovno razmerje, sklenjeno za določen čas, prenehati, je delavec nadaljeval delo iz razlogov na njeni strani in je njegovo delovno razmerje za določen čas prešlo v delovno razmerje za nedoločen čas (Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 176/2002, z dne 19. 6. 2003).

## SKLEPI IN PREDLOGI STROKOVNIH REŠITEV

Najpogostejše dileme glede pogodbe o zaposlitvi za določen čas v vzgoji in izobraževanju so bile v zvezi z zapisom navedbe zakonskega razloga, ki upravičuje tovrstno zaposlitev. V šoli namreč zaradi povečanega števila otrok ne smemo zaposlovati za obdobje treh let. To je mogoče le, če gre za projekte. Trenutno imamo v šoli zaposlene učitelje za čas projektov Zdrav življenjski slog in Popestrimo šolo.

Postavlja se tudi vprašanje, kako izpeljati nadomestno zaposlitev za učitelja, ki ga ravnatelj imenuje za pomočnika ravnatelja za obdobje petletnega mandata. Ali je nadomeščanje pomočnika, ki mu pogodba o zaposlitvi za čas opravljanja delovnega mesta pomočnika miruje, veriženje pogodbe? V resnici ne gre za prosto delovno mesto, temveč za nadomeščanje delavca, ki mu pogodba miruje. Z aneksom k njegovi prejšnji pogodbi o zaposlitvi uredimo suspenz te (prejšnje) pogodbe, dokler bo opravljal delo pomočnika. Tako pridobimo možnost za ureditev nadomestne zaposlitve za čas trajanja suspenza. Za delovno mesto pomočnika sklenemo novo pogodbo o zaposlitvi, kar zapoveduje drugi odstavek 49. člena ZDR-1, saj gre za novo delovno mesto. Omejitve zaposlovanja za določen čas (drugi odstavek 55. člena ZDR-1) v takem primeru ni, saj isti odstavek določa izjeme, med katerimi je tudi nadomeščanje.

Obdobje zaposlitve je pri pogodbah za določen čas prav tako večkrat sporna točka, saj šolam soglasje za zaposlitev daje ministrstvo, ki najpogosteje določi obdobje desetih mesecev (od 1. septembra do 31. junija), kar pomeni, da zaposleni julija in avgusta ni več v delovnem razmerju.

Poleg tega se pojavlja dilema v zvezi z zapisom delovnega mesta, in sicer ali naj zapišemo »učitelj« ali na primer »učitelj matematike«. Po Katalogu funkcij, delovnih mest in nazivov je delovno mesto zgolj »učitelj«, zato se zdi tak zapis edini pravilen.

## LITERATURA

Bečan, I., A. Cvetko, M. Klampfer, P. Končar, E. Korpič Horvat, B. Kresal, K. Kresal Šoltes, J. Novak, M. Novak, T. Plešnik in Z. Vodovnik. 2008. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) s komentarjem*. Ljubljana: GV založba.

Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96 – popr., 51/98, 28/99, 39/99 – ZMPUPR, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01 – popr., 56/02, 43/06 – ZKoliP, 60/08, 79/11, 40/12, 46/13, 106/15, 8/16 – popr., 45/17, 46/17 in 80/18).

Obligacijski zakonik (Uradni list RS, št. 97/07 – uradno prečiščeno besedilo, 64/16 – odl. US in 20/18 – OROZ631).

Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16 in 15/17 – odl. US).

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, 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).

Zakon za uravnoteženje javnih financ (Uradni list RS, št. 40/12, 96/12 – ZPIZ-2, 104/12 – ZIPRS1314, 105/12, 25/13 – odl. US, 46/13 – ZIPRS1314-A, 56/13 – ZŠtip-1, 63/13 – ZOsn-I, 63/13 – ZJAKRS-A, 99/13 – ZUPJS-C, 99/13 – ZSVarPre-C, 101/13 – ZIPRS1415, 101/13 – ZDavNepr, 107/13 – odl. US, 85/14, 95/14, 24/15 – odl. US, 90/15, 102/15, 63/16 – ZDoh-2R in 77/17 – ZMVN-1).



# **ZAPOSLOVANJE – RAZLOGI ZA SKLEPANJE POGODB O ZAPOSLOTVI ZA DOLOČEN ČAS**

**Oton Račičič**

Osnovna šola Prebold

## UVOD

Pogodba o zaposlitvi za določen čas je zakonsko opredeljena posebna oblika pogodbe o zaposlitvi in sporazumni način delovnega razmerja, za katero se delodajalci pri zaposlovanju pogosto odločamo. Za precej sprememb na tem področju je poskrbel novi Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), ki velja od 12. 4. 2013.

ZDR-1 v 12. členu določa, da pogodbe o zaposlitvi praviloma sklepamo za nedoločen čas, vendar se delodajalci pri krajših zaposlitvah, še posebno v negotovih razmerah, povezanih z zmanjšanim ali zvečanim obsegom dejavnosti, pri predvidenem zmanjšanju števila delovnih mest ter v razmerah, ko se soočajo s presežnimi delavci, pri zaposlitvah za projekte ter pri nadomeščanjih bolniških dopustov, zaradi v nekaterih primerih enostavnejšega postopka in zaradi dokončnih obveznosti do delavcev v določenem času zaposlitve odločajo za sklepanje pogodbe o zaposlitvi za določen čas. Zaradi dejstva, da zakonodaja tovrstno pogodbo o zaposlitvi opredeljuje kot izjemo, so v zvezi z njenim sklepanjem v veljavi zakonske omejitve in posebnosti, ki jih mnogi delavci in delodajalci ne upoštevajo niti jih ne poznajo, čeprav so ključnega pomena. Delodajalci vede ali nevede posegajo po zaposlitvah za določen čas v primerih, ki jih zakon ne predvideva, ali presegajo roke tovrstnih zaposlitev. Zaradi zlorab mehanizma zaposlitve za določen čas je zakon predvidel omejitve pri tovrstnem zaposlovanju in natančno določil izjeme, ki delodajalcem zagotavljajo, da se brez nepredvidenih posledic lahko odločajo za zaposlitve za določen čas. S tem se je možnost fleksibilnega trga delovne sile povečala in delodajalcem omogoča hitro sklepanje pogodb o zaposlitvi, hkrati pa zakon natančno določa, kdaj je takšen način zaposlovanja mogoč, in v takšnih primerih tudi zaščiti delavce pred kršenjem njihovih pravic. Zakon je postavil pogoje, ki zaposlenega ščitijo pred zlorabo, in sicer takrat, kadar imajo zaposlitve za določen čas značaj stalnega delovnega razmerja, in v primerih, ko delodajalec delavca, ki je zaposlen za določen čas, preveč obremeni. Zakon predvideva enake pravice za delavce, ki so zaposleni za določen čas, in za tiste, ki imajo pogodbo za nedoločen čas, v nekaterih primerih so za zaposlitve za določen čas določene odpravnine.

Zaradi posebnosti posameznih področij se z delovnimi razmerji ukvarja tudi Zakon o financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI), ki v 109. členu opredeljuje dodatne razloge pri zaposlovanju za določen čas na področju vzgoje in izobraževanja, in sicer dovoljuje kandidatu, ki ne izpolnjuje pogojev, zaposlitev za dobo največ enega leta, če gre za zagotovitev nemotenega poteka dela zaradi zmanjšane števila učencev ali dijakov in zaradi spremembe vzgojno-izobraževalnega programa.

Cilj prispevka je osvetliti področje sklepanja pogodb o zaposlitvi za določen čas in opozoriti na anomalije, do katerih pri tem prihaja v praksi. Zakon s svojimi določbami ščiti delavca, hkrati pa daje zaposlovalcem možnosti zaposlovanja za določen čas, ki v določenih okoliščinah, na primer pri nadomeščanju delavcev, odsotnih zaradi bolezni ali porodniškega dopusta, delodajalcu prinaša manj postopkovnih obveznosti na začetku in po koncu zaposlitve. Pravice zaposlenega so sicer načeloma enake pri zaposlitvah za nedoločen ali določen čas.

Pri morebitnem sporu glede zaposlitve za določen čas zaposleni in delodajalec iščeta svoj interes, zato poznavanje področja onemogoča manipulacije pri sklepanju pogodbe o zaposlitvi za določen čas in hkrati omogoča soočenje z vnaprej znanimi obveznostmi, ki jih je treba ob sklepanju pogodb o zaposlitvi za določen čas spoštovati na obeh straneh.

## PREGLED ZAKONODAJE, KI UREJA PODROČJE POGODB O ZAPOSLOTVI ZA DOLOČEN ČAS V JAVNIH ZAVODIH

ZDR-1 v 54. členu govori o pogodbi za določen čas, in sicer:

### (1) Pogodbo o zaposlitvi lahko izjemoma sklenemo za določen čas, če gre za:

- izvrševanje dela, ki po svoji naravi traja določen čas;
- nadomeščanje začasno odsotnega delavca;
- začasno povečan obseg dela;
- zaposlitev tujca ali osebe brez državljanstva, ki ima delovno dovoljenje za določen čas, razen v primeru osebnega delovnega dovoljenja;
- poslovodno osebo ali prokurista;
- vodilnega delavca iz prvega odstavka 74. člena tega zakona;
- opravljanje sezonskega dela;
- delavca, ki sklene pogodbo o zaposlitvi za določen čas zaradi priprave na delo, usposabljanja ali izpopolnjevanja za delo oziroma izobraževanja;
- zaposlitev za določen čas zaradi dela v prilagoditvenem obdobju na podlagi dokončne odločbe in potrdila pristojnega organa, izdanega v postopku priznavanja kvalifikacij po posebnem zakonu;
- opravljanje javnih del oziroma vključitev v ukrepe aktivne politike zaposlovanja v skladu z zakonom;
- pripravo oziroma izvedbo dela, ki je projektno organizirano;
- delo, potrebno v času uvajanja novih programov, nove tehnologije ter drugih tehničnih in tehnoloških izboljšav delovnega procesa ali zaradi usposabljanja delavcev;
- predajo dela;
- voljene in imenovane funkcionarje oziroma druge delavce, ki so vezani na mandat organa, ali funkcionarja v lokalnih skupnostih, političnih strankah, sindikatih, zbornicah, društvih in njihovih zvezah;
- druge primere, ki jih določa zakon oziroma kolektivna pogodba na ravni dejavnosti.

### (2) S kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti se lahko določi, da manjši delodajalec lahko sklepa pogodbe o zaposlitvi za določen čas ne glede na omejitve iz prejšnjega odstavka.

Namen omejitev, ki jih določa 54. člen zakona, je za delodajalce posebna okoliščina, ki sicer v navedenih primerih omogoča zaposlovanje brez dolgoročnih škodnih posledic zanj. Hkrati omejitve varujejo zaposlene pred zlorabami delodajalcev in jim omogočajo uresničevanje vseh drugih pravic, ki jih imajo kljub zaposlitvi za določen čas.

Razlogi za zaposlitev za določen čas morajo obstajati ob nastanku zaposlitve in trajajo za čas sklenjene pogodbe do konca zaposlitve, ko prenehajo. V pogodbi o zaposlitvi morajo biti navedeni razlogi za prekinitev delovnega razmerja za določen čas.

Poleg razlogov za zaposlitev za določen čas po 54. členu zakona obstajajo razlogi za zaposlitev za določen čas po 2. členu, ki opredeljuje možnost urejanja delovnih razmerij delavcev s posebnimi zakoni, npr. v ZOFVI, ki je omenjen v nadaljevanju. Prav tako razlogi za zaposlitev za določen čas obstajajo po 22. členu zakona, in sicer največ za dobo enega leta, če nobeden od prijavljenih kandidatov ne izpolnjuje pogojev za opravljanje dela in je taka zaposlitev potrebna zaradi nemotenega opravljanja dela.



Za zaposlitev za določen čas se vsekakor odločimo, kadar gre za dela, ki po svoji naravi trajajo določen čas. V vzgojno-izobraževalnih zavodih se ravnatelji in direktorji pogosto odločajo za tovrstno zaposlitev, kadar gre za nadomeščanje začasno odsotnih delavcev, saj lahko ustrezen kader izjemoma zaposlujejo brez objave o zaposlitvi, kar pomeni manj postopkov pri zaposlovanju oziroma lažji način za sklenitev pogodbe o zaposlitvi z izbranim kandidatom. Pri zaposlitvi brez objave mora kandidat ustrezati vsem zahtevanim zakonskim pogojem. Poleg tega na prosto delovno mesto ne moremo sprejeti kandidata, ki ne ustreza pogojem za zaposlitev, in se ob tem sklicevati na prej omenjeni 22. člen zakona, saj bi v tem primeru zlorabili ta člen.

Za sklepanje pogodb za začasno povečan obseg dela se v vzgojno-izobraževalnih zavodih pogosto odločamo zaradi povečanega števila učencev in dijakov oziroma zaradi dodatnih programov ali spremembe programov, ki se pojavijo v posameznem šolskem letu. Pri razlogih za zaposlovanje oziroma sklepanje pogodb za določen čas je treba biti pozoren, saj so lahko razlogi za začasno povečan obseg trajnejše narave. Število učencev ali dijakov je na primer res lahko večje samo v posameznem šolskem letu, pogosto pa je trajnejše in ostane tako več šolskih let, kar je treba pri sklepanju pogodb o zaposlitvi določen čas upoštevati, ko navajamo razloge zanjo.

Zaposlitev odgovornih oseb oziroma prokuristov je v VIZ redka, sta pa zaposlitev vodilnih delavcev in sklepanje pogodb o zaposlitvi za določen čas, tj. za čas mandata, zakonsko določena (ZOFVI), in to praktično v vseh primerih, ko gre za ravnatelje ali direktorje javnih zavodov. Pri zaposlitvi za določen čas na vodilnem delovnem mestu za obdobje mandata nejasnosti ni, več se jih pojavlja v zvezi s pogodbo o zaposlitvi za določen ali nedoločen čas s kandidatom za ravnatelja, ki je izbran izmed članov kolektiva, oziroma s kandidatom zunaj kolektiva. Praksa kaže, da je na tem področju stanje zelo razpršeno.

Več zaposlitev za določen čas, kot jih je bilo v preteklosti, je posledica projektnega dela. Projektno delo je v vzgojno-izobraževalnih zavodih postalo stalnica, zato je sklepanje tovrstnih pogodb, za obdobje, ko potekajo projekti, postalo običajna praksa. Pri sklepanju pogodb o zaposlitvi za določen čas iz naslova projektnega dela se pojavljajo nedoslednosti, če v pogodbi o zaposlitvi ni natančno naveden datum, ko se bo projekt končal, ali kadar gre za ponavljanje projektov in za večkratno sklepanje pogodb o zaposlitvi z istim zaposlenim.

*55. člen zakona govori o omejitvi sklepanja pogodb o zaposlitvi za določen čas, saj opredeljuje, da delodajalec za isto delo ne sme skleniti ene ali več zaporednih pogodb o zaposlitvi za določen čas, katerih neprekinjeni čas trajanja bi bil več kot dve leti, razen v primerih, ki jih določa zakon, ter v primerih iz druge, četrte, pete, šeste in štirinajste alineje prvega odstavka prejšnjega člena. Pogodba o zaposlitvi za določen čas zaradi predaje dela lahko traja največ en mesec.*

Pri projektne delu pogodbo o zaposlitvi za določen čas lahko sklenemo za obdobje, daljše od dveh let, če projekt traja več kot dve leti in če pogodbo o zaposlitvi sklenemo za ves čas trajanja projekta. Kaj je projektno delo, določa kolektivna pogodba na ravni dejavnosti.

*56. člen zakona govori o posledicah nezakonito sklenjene pogodbe o zaposlitvi za določen čas, in sicer:*

Če je pogodba o zaposlitvi za določen čas sklenjena v nasprotju z zakonom ali kolektivno pogodbo ali če ostane delavec na delu tudi po poteku časa, za katerega je sklenil pogodbo o zaposlitvi, se šteje, da je sklenil pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas. V praksi se je pokazalo, da so nezakonito sklenjene pogodbe tiste, v katerih nista navedena razlog za sklenitev pogodbe za določen čas in trajanje oziroma čas zaposlitve.

57. člen govori o obveznostih pogodbenih strank, 58. člen pa o preračunu delovnega časa.

Med trajanjem delovnega razmerja za določen čas imata pogodbeni stranki enake pravice in obveznosti kot v delovnem razmerju za nedoločen čas.

Delavcu, ki opravi več ur, kot je določeno za delo s polnim delovnim časom, se na njegovo zahtevo ure preračunajo v delovne dni s polnim delovnim časom.

Po prejšnjem odstavku izračunani delovni dnevi se štejejo v delavčevo delovno dobo tako, kot če bi jih prebil na delu. Pri tem skupna delovna doba v koledarskem letu ne sme presežati 12 mesecev.

*Zakon o financiranju vzgoje in izobraževanja v 109. členu (šesti in sedmi odstavek) določa možnosti za sklepanje pogodb za določen čas, in sicer:*

- Delovno razmerje se lahko sklene tudi s kandidatom, ki ne izpolnjuje zahtevanih pogojev, za dobo največ enega leta, če nihče od prijavljenih ne izpolnjuje zahtevanih pogojev in je taka zaposlitev potrebna zaradi nemotenega opravljanja dela.
- Pogodbo o zaposlitvi za določen čas lahko, poleg primerov iz Zakona o delovnih razmerjih, sklenemo, tudi kadar predvidevamo, da se bo vpis učencev oziroma dijakov v šolo ali zavod zmanjšal ali da bo prišlo do spremembe javno veljavnih vzgojno-izobraževalnih programov oziroma predmetnikov.

V prvem primeru je zakonodajalec v ZOFVI predvidel možnost za zaposlovanje predvsem zato, ker ni bilo na voljo dovolj strokovnih kadrov, ki bi izpolnjevali vse pogoje za zaposlitev. Na nekaterih področjih je takšno stanje še vedno navzoče. Strokovni kadri, ki izpolnjujejo vse pogoje za zaposlitev, med šolskim letom pogosto niso na voljo, saj se posamezniki z vsemi pogoji, če je le mogoče, najpogostejše zaposlijo ob začetku šolskega leta in si tako zagotovijo zaposlitev za eno leto. Med šolskim letom delodajalci sicer iščejo strokovno usposobljen kader z vsemi pogoji za zaposlitev, vendar lahko zaradi organizacije sprotne pouka zaposlijo tudi delavce, ki ne ustrezajo vsem pogojem za zaposlitev, če nihče od prijavljenih kandidatov vsem pogojem ne ustreza. Največkrat zaposlijo ljudi, ki so končali ustrezno izobraževanje na iskanem strokovnem področju, niso pa še npr. opravili strokovnega izpita.

Vpis v vrtec, osnovno in srednjo šolo poteka precej pred začetkom šolskega leta. Tako lahko s predmetnikom za naslednje šolsko leto razmeroma hitro ugotovimo, koliko zaposlenih bomo z novim šolskim letom potrebovali in ali bo to pomenilo enako število zaposlitev ali pa bo potreb po zaposlitvah morda več ali manj. Z letnim delovnim načrtom šole na podlagi vseh podatkov določimo obseg in vsebino dela, organizacijo dela ter kadre. Težave z zaposlitvijo za določen ali nedoločen čas se pojavijo, kadar je število učencev ali dijakov na oddelku na meji obstoječih normativov, in se število oddelkov lahko spremeni oziroma zmanjša zaradi izpisa enega učenca ali dijaka, ki se v zadnjem trenutku premisli, s tem pa se poruši zastavljena shema potrebnih zaposlitev.

Javno veljavni programi predstavljajo dolgoročno usmeritev določenega zavoda. Spreminjanje ali ukinjanje programov je v zavodu izjema, za katero se odločimo v kritičnih razmerah, ko število učencev ali dijakov upade, običajno pa se take spremembe napovedujejo dlje časa. Končna odločitev je za zaposlene in delodajalce vedno težka, vendar časovno in organizacijsko ponuja različne možnosti, za katere se delodajalec lahko odloči pravočasno, jih v dokumentih zavoda predvidi in v skladu z zakonom in svojimi pristojnostmi uresniči. Za zaposlitev za določen čas se odločamo na podlagi realne ocene in načrta potreb po kadrih v spremenjenih okoliščinah.

## PREGLED PRAKSE

Zakon vzpostavlja osnovno pravilo, naj se pogodbe o zaposlitvi sklepajo za nedoločen čas in da je sklenitev pogodbe za določen čas dopustna le, če tako določa zakon.

V praksi se delodajalci velikokrat odločijo za zaposlitev za določen čas. Delodajalce, ravnatelje in direktorje moti dolgotrajen postopek javnega razpisa in veliko vlog, ki ob vsakem razpisu prispejo v zavod. Kot sem omenil v prejšnjem poglavju, se v vzgojno-izobraževalnih zavodih ravnatelj in direktorji pogosto odločajo za zaposlitev za določen čas pri nadomeščanju začasnih delavcev, saj lahko ustrezen kader izjemoma zaposluje brez objave prostega delovnega mesta, kar pomeni manj postopkov pri zaposlovanju oziroma lažji način za sklenitev pogodbe o zaposlitvi z izbranim kandidatom. Zaposlitev za določen čas v primerih nadomeščanja začasnih delavcev je v vzgojno-izobraževalnih zavodih pogosta. V njih so večinoma zaposlene ženske, ki so več odsotne z dela zaradi porodniških dopustov, bolniških odsotnosti zaradi bolezni otrok in ne nazadnje zaradi fizičnih in psihičnih težav z zdravjem. Zaposlitev za določen čas, na primer zaradi nadomeščanja manjkajočega delavca, je v praksi vzgojno-izobraževalnih zavodov pogost in običajen mehanizem zaposlovanja novih delavcev za določen čas, ne moremo pa mimo dejstva, da delodajalci nemalokrat spregledajo zakonsko določilo, da je treba v pogodbi o zaposlitvi navesti razloge, zaradi katerih je delavec zaposlen za določen čas, in do kdaj bo zaposlitev trajala. Enako velja za zaposlene pri projektih, saj mora biti v pogodbi za zaposlitev za določen čas jasno navedeno, da gre za zaposlitev za čas trajanja projekta, ali v primerih vodilnih delavcev, ki so vezani na mandat in v pogodbah katerih mora biti navedeno, da so na vodilnem mestu zaposleni za določen čas, za obdobje mandata. V nasprotnem primeru so pogodbe nezakonite.

Pravice iz delovnega razmerja so za zaposlenega enake, ne glede na to, ali dela za nedoločen ali določen čas. V vzgoji in izobraževanju se pri zaposlitvah za določen čas pojavljajo težave pri izkoriščanju dopusta, ki ga zaposleni pridobijo med zaposlitvijo. Izraba dopusta je namreč določena za čas počitnic, med katerimi bi moral zaposleni dopust porabiti. V izobraževanju je dopust v glavnem mogoče porabiti med poletnimi in drugimi počitnicami, in če se zaposlitev za določen čas izteče ob koncu poletnih počitnic, ni težav. Te se pojavijo med šolskim letom, še posebno če je zaposleni dalj časa zaposlen za določen čas in pridobi celoten dopust med šolskim letom ter ga mora v tem času tudi izkoristiti. Takrat se delodajalci znajdejo v težavah in morajo kljub prekinitvi tekočega učnega procesa zaposlenim za določen čas omogočiti, da izkoristijo dopust, preden se jim zaposlitev konča.

V praksi prihaja do občasne zlorabe instituta, ki ga določa 109. člen ZOFVI. Zaposlitev delavca, ki ne izpolnjuje zahtevanih pogojev za zasedbo delovnega mesta, je praviloma nemogoča in jo je zakon opredelil kot izjemo. Nekateri delodajalci izjemo iz takšnih ali drugačnih razlogov, tudi protizakonito, izkoristijo, predvsem kadar je zaposleni sicer pridobil ustrezno izobrazbo za zasedbo delovnega mesta, ni pa še opravil strokovnega izpita. Največkrat temu botruje pomanjkanje kadrov na določenem področju ali pa gre zgolj za čustveno navezanost delodajalcev, ki so določene zaposlene, čeprav ne izpolnjujejo pogojev, prepoznali kot dobre delavce in jih poskušajo kljub jasnim določbam zakona zaposliti. Ob tem jim omogočijo, da v enem letu izpolnijo pogoje za stalno zaposlitev. Takšno sklepanje pogodb je nezakonito. V določenih primerih pa je v praksi ta člen vseeno mogoče uporabiti. Dejstvo

namreč je, da določenih profilov strokovnega kadra na trgu dela ni mogoče dobiti. Mednje sodijo predvsem specialni pedagogi, logopedi in nekateri profili za poučevanje posebnih glasbenih inštrumentov v glasbenih šolah. V praksi so pogosti tudi primeri, da z javnim razpisom med šolskim letom ni mogoče pridobiti ustreznih kadrov. V veljavi je pravilo, da pogodbo o zaposlitvi za določen čas do enega leta sklenemo z delavci, ki ne izpolnjujejo vseh pogojev, kadar se tudi na drugem javnem razpisu ne prijavi noben delavec, ki izpolnjuje vse pogoje za zaposlitev. Ob tem velja opozoriti, da mora delodajalec, kadar delavca zaposli po 109. členu ZOFVI, razpis ponoviti vsako leto.

Tudi določbo zakona, ki govori o predvidenem zmanjšanju števila vpisanih učencev oziroma dijakov v šolo ali zavod ali o spremembi javno veljavnih vzgojno-izobraževalnih programov oziroma predmetnikov, praviloma upoštevamo le izjemoma. Kadar se vpis učencev zmanjša, delodajalci iščejo različne možnosti za zaposlitev že zaposlenih in jim v primeru presežnih delavcev ponujajo pogodbe za določen čas, v katerih je jasno naveden razlog za krajšo zaposlitev. V razmerah, ko je vpis zmanjšan, tako zagotovijo izvedbo programa, določenim zaposlenim ponudijo pogodbo o zaposlitvi za določen čas in tako pomagajo reševati njihov socialni položaj, hkrati pa rešujejo težave v zvezi s prihodnjim obsegom delovanja zavoda. Prihaja pa do tudi nasprotnih primerov, ko se število učencev povečuje, zato delodajalci nove delavce zaposlujejo za določen čas, običajno za eno leto. Takšni primeri v zakonu niso omenjeni kot izjema, ki omogoča zaposlitev za določen čas, in so nezakoniti. S stališča zaposlovanja je povečano število učencev praviloma razlog, ki kaže na daljše obdobje širjenja programa in števila zaposlenih, zato se je v takih primerih – zaradi potreb – treba odločiti za zaposlitev za nedoločen čas.

Vsekakor velja, da je pogodba o zaposlitvi za določen čas, ki nima zakonsko določenih elementov, nezakonita.

Delodajalci imajo v primeru nezakonitih pogodb o zaposlitvi veliko moralno in škodno odgovornost, saj je lahko globa za nepravilnosti v pogodbah o zaposlitvi za določen čas, če so te sklenjene neupoštevaje primere iz 54. člena, če so v nasprotju s 55. členom, če delodajalci ne upoštevajo posledic iz 56. člena in če pri zaposlitvi za določen čas v skladu z 79. členom ZDR ne izplačajo odpravnine, od 3.000 do 20.000 evrov.

## PREGLED SODNE PRAKSE

V sodni praksi naletimo na različne primere, v katerih so obravnavali posledice sporov v zvezi z zaposlitvami za določen čas. Navedel bom nekaj takih, v katerih je šlo za razsojanje o pravilnosti ali nepravilnosti odločitev delodajalcev v zvezi z zaposlitvijo za določen čas in posledično za razsodbe sodišč.

1. Višje delovno sodišče je v sodbi Sodba in sklep Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 1006/2012, z dne 22. 5. 2013 razsodilo, da se delavki pogodba o zaposlitvi za določen čas preoblikuje v pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, ker ni obstajal razlog, ki bi opravičeval sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas.

Delodajalec je delavko zaposlil zaradi nadomeščanja odsotne delavke na porodniškem dopustu, vendar je ta porodniški dopust nastopila šele pet mesecev kasneje, kar kaže na to, da v trenutku sklepanja pogodbe o zaposlitvi za določen čas dejanski razlog za to ni obstajal. Dejanski razlog delodajalca je bil, da je hotel delavko, ki naj bi nadomeščala odsotno delavko, pred zaposlitvijo preveriti, in je dejansko uporabil institut poskusnega dela. Ker poskusnega dela ni med razlogi za zaposlitev za določen čas, je sklenitev pogodbe o tovrstni zaposlitvi protizakonita.

2. Višje delovno sodišče je Sklepu Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 984/2014, z dne 14. 1. 2015 razsodilo, da v primeru izostanka navedbe razlogov za sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas ne pride avtomatično do preoblikovanja v zaposlitev za nedoločen čas. Zato je sodbo sodišča prve stopnje razveljavilo in jo vrnilo v novo sojenje.

Prvostopenjsko sodišče je namreč razsodilo, da se zaposlitev za določen čas avtomatično preobli-

kuje v zaposlitev za nedoločen čas, ker je bila pogodba podpisana brez določila o razlogih za sklenitev pogodbe za določen čas. Višje sodišče je razsodilo, da lahko tožena stranka v sodnem postopku dokazuje razloge za sklenitev pogodbe za določen čas in da razsodba o preoblikovanju trajanja pogodbe kljub zakonskim določilom ne more biti avtomatična.

3. Višje delovno sodišče je v sodbi, opr. št. Pdp 1185/2013, z dne 10. 1. 2013 odločilo, da v primeru zaposlitve pri projektu ni nujno, da je zaposlitev za določen čas določena za celoten čas trajanja projekta.

Višje sodišče RS je v sodni praksi že zavzelo stališče, da je mogoče, kadar delodajalec določeno delo organizira projektno, med trajanjem projekta sklepati pogodbe o zaposlitvi za določen čas, vendar ne nujno in samo za ves čas trajanja projekta, temveč lahko tudi za krajše obdobje. Koliko zaposlitev za določen čas in za kakšno obdobje bo potrebnih, je odvisno od dejanskih potreb delodajalca. Tudi pri še vedno obstoječi potrebi po določenem delu ne gre za avtomatično oziroma za »upravičeno podaljšanje« obstoječe pogodbe o zaposlitvi za določen čas, temveč dejansko za sklenitev nove pogodbe o zaposlitvi.

Trajanje oziroma podaljšanje projekta ne pomeni avtomatično tudi podaljšanja oziroma nove pogodbe o zaposlitvi, temveč je treba razpisati ali objaviti prosto delovno mesto in delodajalec se lahko prosto odloča, koga bo izbral.

4. Višje delovno in socialno sodišče je v sodbi, opr. št. PDP 489/2009, z dne 17. 9. 2009 odločilo, da je zahtevek tožnice, sicer učiteljice, zaposlene pri toženem delodajalcu, da spremeni pogodbo o zaposlitvi za določen čas v pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, neutemeljen in ga je zavrnilo.

Učiteljica je imela več pogodb o zaposlitvi za določen čas po 6. odstavku 109. člena ZOFVI, ki delodajalcu dovoljuje zaposlitev za določen čas brez vseh pogojev za zaposlitev, če se na javnem razpisu ne prijavi noben kandidat, ki izpolnjuje vse pogoje. Učiteljica ni imela strokovnega izpita in ni izpolnjevala vseh pogojev za zasedbo delovnega mesta, zato je bila večkrat zaposlena za določen čas. Skupen čas pogodb o zaposlitvi je presegel obdobje enega leta, zato je tožnica želela preoblikovanje pogodbe za določen čas v tako za nedoločen čas. Čeprav je med zaposlitvijo za določen čas opravila strokovni izpit, je sodišče odločilo, da je delodajalec ravnal pravilno, saj delavke zaradi neizpolnjevanja pogojev v trenutku zaposlitve ni smel zaposliti za nedoločen čas.

5. Višje delovno in socialno sodišče je v sodbi, opr. št. Pdp 131/2010, z dne 12. 5. 2010 odločilo, da se toženi stranki pogodba o zaposlitvi za določen čas šteje za pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, ker v njej ni bil naveden razlog za sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas, tožena stranka pa v sodnem postopku ni dokazala razloga, zaradi katerega naj bi s tožnico sklenila pogodbo o zaposlitvi za določen čas enega leta (ni dokazala, da je upad števila dijakov predvidela že ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi).

Sodišče je določilo, da tožeči stranki delovno razmerje z dnem, ki je bil določen kot zadnji dan pogodbe o zaposlitvi za določen čas, ni prenehalo, ampak ji še traja, in to z vsemi pravicami in obveznostmi iz delovnega razmerja. Tožena stranka je dolžna tožnico pozvati nazaj na delovno mesto, na delo, ki ga je opravljala pred prenehanjem delovnega razmerja, in ji za čas nezakonitega prenehanja delovnega razmerja priznati vse pravice iz delovnega razmerja, jo prijaviti v zdravstveno, pokojninsko in invalidsko zavarovanje. Tožena stranka je tožnici za čas nezakonitega prenehanja delovnega razmerja dolžna obračunati bruto plačo v višini, kot bi ji bila obračunana, če bi delala na svojem delovnem mestu, plačati predpisane davke in prispevke ter ji izplačati ustrezne neto zneske plač skupaj z zakonskimi zamudnimi obrestmi.

6. Vrhovno sodišče je s sodbo, opr. št. VIII Ips 38/2009, z dne 26. 10. 2010, razsodilo, da tožena stranka s tožnico zaradi neizpolnjevanja pogojev po ZOFVI kot posebnem predpisu v nobenem primeru, tudi v primeru neutemeljenih oziroma nedokazanih razlogov za zaposlitev za določen čas po 52. členu ZDR, ne bi mogla skleniti pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas.

Iz ZDR (enako velja za prejšnji ZDR) ne izhaja zahteva, da bi moral biti razlog za sklenitev delovnega razmerja za določen čas izrecno naveden že v pisni pogodbi o zaposlitvi (tako kot je obrazložilo sodišče prve stopnje), temveč ga tožena stranka lahko dokaže v sodnem postopku.

V ZDR ni podlage, ki bi delodajalcu nalagala, da z delavcem po ugotovitvi delovnega razmerja za nedoločen čas na podlagi že pred tem pisno sklenjenih pogodb za določen čas sklene novo pogodbo o zaposlitvi. Če je tožba delavca za ugotovitev obstoja delovnega razmerja za nedoločen čas po 54. členu ZDR uspešna, delavec preprosto nadaljuje delo na delovnem mestu, za katero je nazadnje sklenil pogodbo o zaposlitvi, in sicer s pravicami, ki izhajajo iz te pogodbe.

7. Vrhovno sodišče je s sodbo, opr. št. VIII Ips 298/2015, z dne 19. 4. 2016 razsodilo v primeru, ki je za ravnateljke kot poslovodne osebe izredno zanimiv. Že status poslovodne osebe je v primerjavi s statusom vodilnega delavca zakonodajno povsem podrejen in postavlja ravnateljke pri marsikateri pravni normi in pri pravicah za zaposlitev v podrejen položaj.

V navedenem primeru je Vrhovno sodišče RS jasno povedalo, da za poslovodne osebe ne veljajo določbe ZDR-1, ki se nanašajo na vodilne delavce.

Tožnica (ravnateljica) je sklenila pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, vendar na način, da je bilo delovno mesto, za katero je pogodbo sklenila, opredeljeno le za čas trajanja mandata, torej je šlo za delovno mesto poslovodne osebe za določen čas. Po taki pogodbi po poteku mandata in po tem, ko ni bila znova imenovana, pogodbenih obveznosti ni mogla več izpolnjevati. Kljub obstoju odpovednega razloga pa tožena stranka pogodbe o zaposlitvi ni mogla zakonito odpovedati, če delavki ni hkrati ponudila sklenitve druge pogodbe za delovno mesto z vsemi pravicami, ki gredo delavcu na tem delovnem mestu.

V izreku je razloženo, da je tožnica zavrnila ponujeno delovno mesto v zavodu, ker ni ustrezalo njeni strokovni izobrazbi in usposobljenosti in ni bila uvrščena v ustrezen plačni razred. Nova poslovodna oseba je zavrnilo ponujeno delovno mesto sprejela in tožnici izdala sklep o prenehanju delovnega razmerja iz razloga nesposobnosti. Sodišče je sicer dopustilo možnost, da bi bil sklep o prenehanju delovnega razmerja iz razloga nesposobnosti umesten, vendar je imela tožnica v pogodbi o zaposlitvi zapisano, da se po trajanju mandata vrne na delovno mesto, ki ustreza njeni strokovni izobrazbi in usposobljenosti. Tako je uveljavljala materialno pravo in tožena stranka jo je morala razporediti na delovno mesto, ki je ustrezalo strokovni usposobljenosti tožnice, ne glede na to, ali je v zavodu možnost za takšno delovno mesto obstajala ali ne.

8. Vrhovno sodišče RS je s sodbo, opr. št. VIII Ips 334/2007, z dne 23. 9. 2008 razsodilo, da ob realni oceni o pričakovanem zmanjšanju vpisa dijakov za zakonitost sklenjene pogodbe o zaposlitvi za določen čas niti ni bistveno, ali bo v naslednjih letih dejansko prišlo do bistveno zmanjšane vpisa dijakov in ali bo dejansko prišlo do prenehanja potreb po delu učitelja. Dovolj so že realna predvidevanja, da do takega zmanjšanja vpisa lahko pride. Na podlagi sodbe je razvidno, da lahko delodajalec v primeru trenutnega zmanjšane vpisa in trenutne realne ocene potreb po kadrih zaposluje za določen čas na podlagi 109. člena ZOFVI.

## SKLEPI IN PREDLOGI STROKOVNIH REŠITEV

Sklepanje pogodbe o zaposlitvi za določen čas je izjema in posebna oblika pogodbe o zaposlitvi, ki je z zakonom natančno določena. Zakon jasno pove, v katerih primerih lahko uporabimo institut pogodbe o zaposlitvi za določen čas, saj govori o omejitvah pri sklepanju tovrstnih pogodb in posledicah zaradi neupoštevanja zakonskih določil. Zakon določa tudi pravice zaposlenih, ki jih je treba pri zaposlenih s pogodbami za določen čas upoštevati. Vsa odstopanja od določil zakona hkrati pomenijo nezakonito sklepanje in izvrševanje pogodb o zaposlitvi za določen čas.

Zakon je na področju sklepanja pogodb o zaposlitvi za določen čas jasen in konkreten. Nekatere možnosti, ki jih ponuja pri sklepanju pogodb za določen čas, so lahko za delodajalca ugodnejše in zanj pomenijo manjše breme, kot je sklepanje pogodb za nedoločen čas. Glede na to je pogodba o zaposlitvi za določen čas za delodajalca primernejša. Vendar je področje zaradi vseh omejitev, posledic, pravic zaposlenih in zaradi dopuščanja možnosti, da isto področje ureja še druga področna zakonodaja, hkrati postalo obsežnejše, kot bi si želeli, in delodajalcu položaja pri sklepanju pogodb o zaposlitvi za določen čas pogosto ne olajša. Drugače povedano: veliko je podrobnosti, ki jih je treba upoštevati in na katere mora biti delodajalec v vlogi direktorja ali ravnatelja pozoren, ko sklepa pogodbo o zaposlitvi za določen čas.

Vsak delodajalec se mora poglobiti v možnosti, ki jih ponuja ZDR-1 na področju sklepanja pogodb o zaposlitvi za določen čas, in med seboj povezati vse člene, ki govorijo o tovrstni pogodbi. Če bodo delodajalci upoštevali vseh člene v ZDR-1 in v področni zakonodaji, kot je ZOFVI na vzgojno-izobraževalnem področju, ter vse pravice, ki gredo zaposlenemu s takšno pogodbo, bodo lahko prepričani, da delajo zakonito. Drugega instrumenta, ki bi zagotavljal pravilnost pogodb o zaposlitvi za določen čas, ni.

Pravna praksa na področju sklepanja pogodb o zaposlitvi za določen čas nas prav tako opozarja na to. Čeprav se zdi področje ozko in razumljivo, prihaja pri sklepanju pogodb o zaposlitvi za določen čas do razmeroma velikega števila tožb med delodajalcem in zaposlenim zaradi različnega razumevanja pravic iz naslova sklepanja tovrstne pogodbe. Zaposleni si pri zaposlitvi vedno želijo stabilnih razmer in socialnega statusa, kar zanje pomeni zaposlitev za nedoločen čas, zato tisti, ki so zaposleni za določen čas, iščejo možnosti za sklepanje pogodb o zaposlitvi za nedoločen čas in pravne možnosti za dokazovanje napak pri zaposlitvi za določen čas, saj si želijo preoblikovanje zaposlitev za določen čas v take za nedoločen čas. Nasprotno pa delodajalci pogosto nimajo možnosti za trajno zaposlitev, zato z zaposlitvami za določen čas ščitijo svoj interes, vendar morajo svojo odločitev zgraditi na trdnih zakonskih temeljih in jo znati argumentirati.

Pogosti primeri sodb zaradi različnega razumevanja zakona na področju sklepanja pogodb o zaposlitvi za določen čas med delodajalci in delojemalci hkrati prinašajo rešitve, ki jih lahko delodajalci koristno uporabijo pri sklepanju novih pogodb o zaposlitvi za določen čas. Tako oblikovana sodna praksa pripomore k enotnejšim izhodiščem ob sklepanju pogodb o zaposlitvi za določen čas in hkrati k razumevanju odgovornosti zaradi pravnih posledic ob nezakonito sklenjenih tovrstnih pogodbah.

## LITERATURA

Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16 in 15/17 – odl. US).

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, 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).







# POGODBA O ZAPOSLOTVI ZA DOLOČEN ČAS – PRENEHANJE

**Nives Počkar**  
Šolski center Ljubljana

## UVOD

Ravnatelji ali direktorji javnih zavodov (odvisno od strukture javnega zavoda) opravljamo naloge poslovedenja, kamor sodi tudi kadrovanje; to med drugimi nalogami vključuje načrtovanje kadrov, pripravo sistemizacije, objavo prostih delovnih mest, izpeljavo postopka za izbiro kandidatov, sklepanje pogodb o zaposlitvi za določen ali nedoločen čas in prekinjanje pogodb za določen čas. V večini gospodarskih subjektov in javnih zavodov imajo za to delo zaposlene pravnike, saj so to vsebine, za katere potrebujemo posebna znanja.

Namen tega prispevka je raziskati postopek prekinitve pogodbe o zaposlitvi za določen čas in predstaviti posebne določbe, ki jih je nanizal zakonodajalec. Preverila bom tudi usklajenost zakonodaje z delovanjem v javnih zavodih, saj iz prakse že vemo, da imamo zaradi nekaterih zakonodajnih zahtev precej težav.

Ravnatelj ali direktor mora dobro poznati veljavno zakonodajo o zaposlovanju, saj gre za izredno pomembno področje tako za posameznika kot za javni zavod. Nepoznavanje veljavne zakonodaje s tega področja lahko zavodu povzroči precejšnjo materialno škodo, posamezniku, ki je stranka v postopku, pa veliko krivico in škodo.

V javnih zavodih je veliko pogodb sklenjenih za določen čas, razlogov za to pa je več: upad generacij, prekinitvev pogodb ob koncu pouka, v srednji šoli pa financiranje javnega zavoda na dijaka, posledica česar je varčevanje pri zaposlovanju.

Sklepanje pogodb o zaposlitvi urejajo Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) kot krovni akt in drugi posebni zakoni.

V strokovnem zapisu bom predstavila okoliščine za prenehanje pogodbe o zaposlitvi, sklenjene za določen čas, posamezne primere sodne prakse, ki so posebej značilni za področje vzgoje in izobraževanja, in prakso v zavodu, ki ga vodim.

Podrobno bom opredelila, kdaj pogodba o zaposlitvi za določen čas preneha veljati, kakšni postopki in dokumenti so ob prenehanju priporočljivi in kakšne so posebnosti pri prenehanju pogodbe za določen čas na vzgojno-izobraževalnem področju oziroma v šolah.

## PREGLED LITERATURE ALI ZAKONODAJE

Pogodba o zaposlitvi za določen čas je med pogodbami o zaposlitvi posebna oblika pogodbe, saj se bistveno razlikuje od pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas.

Prenehanje pogodbe o zaposlitvi za določen čas urejajo ZDR-1 kot krovni in Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI) ter Zakon o javnih uslužbencih (ZJU) kot posebna akta.

ZDR-1 ureja delovna razmerja, ki se sklepajo s pogodbo o zaposlitvi med delavcem in delodajalcem, zato ureja tudi prenehanje pogodbe o zaposlitvi. Glede na to, da je v šolstvu veliko pogodb o zaposlitvi sklenjenih za določen čas, je nujno, da vodstveni delavci to področje dobro poznamo.

ZJU v prvem odstavku 5. člena določa, da za delovna razmerja javnih uslužbencev ter za pravice in dolžnosti iz delovnega razmerja veljajo predpisi, ki urejajo delovna razmerja, in kolektivne pogodbe, če ta ali kak drug poseben zakon ne določa drugače.

Ne glede na določbe prvega odstavka 22. člena ZJU je ta zakon pri presoji delovnih razmerij v rabi le za javne uslužbenke v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti. Navedena določba pa zaposlene v vzgoji in izobraževanju napotuje na uporabo ZDR-1.

ZOFVI opredeljuje zaposlovanje strokovnih delavcev, pogodbo o delu ter pogodbo o zaposlitvi vzgojitelja predšolskih otrok, ki ima sklenjeno delovno razmerje v vrtcu, z osnovno šolo.

### Prenehanje pogodbe

ZDR-1 jasno opredeljuje, da pogodba o zaposlitvi, sklenjena za določen čas, preneha veljati brez odgovornega roka s potekom časa, za katerega je bila sklenjena, oziroma takrat, ko je dogovorjeno delo opravljeno, ali s prenehanjem razloga, zaradi katerega je bila sklenjena. Prenehanje pogodbe nastopi avtomatično brez kakršnih koli postopkovnih zahtev pred prenehanjem, npr. brez predhodnega obveščanja.

Pogodba o zaposlitvi za določen čas lahko preneha veljati tudi iz drugih razlogov, zaradi katerih lahko prenehajo veljati pogodbe o zaposlitvi, kot na primer smrt delavca oziroma delodajalca – fizične osebe, zaradi sporazuma obeh pogodbenih strank, če se pogodbeni stranki pred potekom časa o tem sporazumeta ali če nastopijo drugi razlogi za prenehanje pogodbe o zaposlitvi v skladu z ZDR-1.

ZDR-1 predvideva, da lahko tudi pogodba o zaposlitvi za določen čas preneha veljati zaradi redne ali izredne odpovedi, po postopku in v primerih, ki jih določa ta zakon.

Pogodba o zaposlitvi preneha veljati po samem zakonu, ko je delavcu vročena odločba o ugotovljeni invalidnosti I. kategorije postala pravnomočna, in tudi če tujcu ali osebi brez državljanstva preneha veljati delovno dovoljenje, in sicer z dnem prenehanja veljavnosti.

### Načini prenehanja pogodbe o zaposlitvi

V nadaljevanju se bom osredotočila na prenehanje veljavnosti pogodbe o zaposlitvi, sklenjene za določen čas; taka pogodba preneha veljati, ko se izteče čas, za katerega je bila sklenjena, oziroma takrat, ko je dogovorjeno delo opravljeno ali ko preneha razlog, zaradi katerega je bila sklenjena (smrt delavca, vrnitev delavca, ki se ga nadomešča, na delo ...).

Pri obravnavi prenehanja veljavnosti pogodbe za določen čas je nujno vedeti, zakaj oziroma čemu je bila pogodba za določen čas sploh sklenjena in za koliko časa.

Bistveni sestavini pogodbe o zaposlitvi sta opredelitev časa in razloga za sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas, saj v nasprotnem primeru lahko domnevamo, da je pogodba sklenjena za nedoločen čas. Prav tako moramo v pogodbo o zaposlitvi za določen čas vnesti datum nastopa dela.

V pogodbi o zaposlitvi za določen čas je lahko čas trajanja pogodbe določen na dva načina, in sicer tako, da zapišemo natančen čas trajanja (npr. za eno leto ali do 31. 12. 2010 ipd. oziroma do 31. 8. ali do konca določenega šolskega leta), ali opisno (npr. do vrnitve AA s starševskega dopusta, za čas trajanja projekta, dokler določeno delo ne bo opravljeno, ipd.).

Če je pogodba o zaposlitvi za določen čas sklenjena s točno določenim datumom, je rok, ko pogodba o zaposlitvi preteče, jasen in določljiv. Če je pogodba o zaposlitvi sklenjena opisno, je rok nedoločljiv. Kadar je čas trajanja določen s koledarskim rokom, morebitna sprememba razloga za sklenitev pogodbe o zaposlitvi ne vpliva na prenehanje veljavnosti, kadar je čas trajanja določen opisno, pa vpliva. V tem primeru ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi za določen čas ni mogoče ugotoviti točnega koledarskega datuma, ko pogodba preneha veljati, vendar pa je čas trajanja pogodbe predvidljiv. Pomembno je, da je razlog za prenehanje pogodbe jasno določen oziroma določljiv.

Če smo opredelili rok trajanja pogodbe za določen čas, ta preneha veljati brez odpovednega roka, ko čas, za katerega je bila sklenjena, poteče oziroma takrat, ko je dogovorjeno delo opravljeno, ali s prenehanjem razloga, zaradi katerega je bila sklenjena.

Če hoče delodajalec pogodbo o zaposlitvi prekiniti, delavcu ne sme omogočiti nadaljevanja dela ali kakršne koli aktivnosti na delovnem mestu.

Delavec je končal delovno razmerje in nima več vstopa v delovne prostore, prav tako pa mora pred iztekom pogodbe vrniti vsa osnovna sredstva in sredstva za varovanje zdravja.

## **Obvestilo o prenehanju pogodbe za določen čas**

Kadar pogodba o zaposlitvi preneha veljati sama od sebe (kar se zgodi zaradi poteka časa, za katerega je bila sklenjena, dokončanja del ali prenehanja obstoja razloga, zaradi katerega je bila sklenjena), zakonodaja delodajalcu ne predpisuje nobenega postopka ali sprejema odločitev oziroma sklepov.

Kljub temu se mi zdi primerno, da delodajalec uslužbenca o tem pisno obvesti.

Veljavni predpisi nam obvestila o prenehanju sicer ne narekujejo, vendar menim, da je dobro, če delavcu izročimo pisno obvestilo o prenehanju pogodbe o zaposlitvi za določen čas.

S tem ga opozorimo na našo namero in ga lahko usmerimo k iskanju druge zaposlitve, omogočimo mu proaktivnost, ravnamo pregledno in mu sporočamo, da zavod vodi resno kadrovsko politiko.

Pomembno se mi zdi, da posameznik ve, da ga bomo objavili na Zavodu za zdravstveno in pokojninsko ter invalidsko zavarovanje, da ga seznanimo s tem, koliko dopusta mu pripada, in z višino regresa.

Kadar delavcu izročimo takšno obvestilo, pa kljub poteku delovnega razmerja naslednji dan pride na delo ali če ostane na delu po poteku časa, za katerega je sklenil pogodbo o zaposlitvi, ni mogoče šteti, da je delavec dobroverno menil, da namerava delodajalec z njim skleniti pogodbo za nedoločen čas. Oblika in vsebina obvestila nista nikjer opredeljeni. Predvidevam, da vsak zavod pripravi svoj obrazec.

## **Odpravnina**

Od leta 2013, ko je stopil v veljavo novi ZDR-1, imajo delavci, ki jim pogodba o zaposlitvi, sklenjena za določen čas, preneha veljati, pravico do odpravnine. Delavci so dobili novo pravico, ki ima številne izjeme.

Pravice do odpravnine delavec nima v primeru prenehanja pogodbe o zaposlitvi za določen čas, če gre za nadomeščanje začasno odsotnega delavca, če gre za opravljanje sezonskega dela, ki traja manj kot tri mesece v koledarskem letu, ter v primeru prenehanja pogodbe o zaposlitvi za določen čas za opravljanje javnih del oziroma prenehanja pogodbe o zaposlitvi za določen čas, ki je bila sklenjena zaradi vključitve v ukrepe aktivne politike zaposlovanja v skladu z zakonom.

V vseh drugih primerih zaposlitve za določen čas delavcu pripada odpravnina, če izpolnjuje druge predpisane pogoje.

Delavec, ki je imel pogodbo za določen čas in ima pravico do odpravnine, dobi odpravnino, ki je različno visoka, saj je odvisna od časa trajanja pogodbe o zaposlitvi.

Kriteriji za višino odpravnine so naslednji:

- Osnova za odmero odpravnine je povprečna mesečna plača delavca za polni delovni čas iz zadnjih treh mesecev oziroma iz obdobja, preden je pogodba o zaposlitvi za določen čas prenehala veljati. To velja tudi v primerih, ko gre za pogodbe o zaposlitvi, sklenjene za delovni čas, krajši od polnega.
- Če preneha veljati pogodba o zaposlitvi za določen čas, ki je sklenjena za eno leto ali manj, ima delavec pravico do odpravnine v višini 1/5 osnove. Tukaj pogoj, da mora zaposlitev trajati najmanj eno leto, ne velja, kot je to določeno za odpravnine pri zaposlitvah za nedoločen čas.
- Če je pogodba o zaposlitvi za določen čas sklenjena za več kot eno leto, ima delavec ob prenehanju pogodbe o zaposlitvi pravico do odpravnine v sorazmernem deležu z meseci dela. Če je pogodba o zaposlitvi za določen čas sklenjena za več kot eno leto, ima delavec ob prenehanju pogodbe o zaposlitvi pravico do odpravnine v višini 1/5 osnove, povečane za sorazmerni del odpravnine za vsak mesec dela. Po takem izračunu lahko odpravnina preseže tisto, ki bi jo delavec prejel, če bi bil zaposlen za nedoločen čas.
- Če delavec po prenehanju pogodbe o zaposlitvi za določen čas pri istem delodajalcu nepretrgoma nadaljuje delo na podlagi sklenjene druge pogodbe o zaposlitvi za določen čas, se odpravnina izplača za ves čas zaposlitve za določen čas, ko preneha veljati zadnja pogodba o zaposlitvi za določen čas pri tem delodajalcu.
- Delavec nima pravice do odpravnine, kadar delavec in delodajalec v času trajanja ali po poteku pogodbe o zaposlitvi za določen čas skleneta pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas oziroma če delavec nadaljuje delo na podlagi pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas ali če delavec ne sklene pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas za ustrezno delo, ki mu ga je delodajalec po poteku pogodbe o zaposlitvi za določen čas ponudil.

Vprašanje je, zakaj se je zakonodajalec glede pravice do odpravnine odločil za tako različno obravnavanje zaposlenih.

## Dokumentacija

Delodajalec mora delavcu na njegovo zahtevo izročiti potrdilo o vrsti dela, ki ga je opravljal: pri tem se mora vzdržati vseh ravnanj, ki bi zaposlenim otežila njihove bodoče zaposlitve.

Potrdilo delodajalca je za strokovne delavce, ki še niso opravili strokovnega izpita in ki nimajo dovolj delovnih izkušenj s poučevanjem, zelo pomembno. Ravnatelji se morda sploh ne zavedajo, kako pomemben je ta zapis, saj so kriteriji, ki omogočajo opravljanje strokovnega izpita, zelo jasni. Kandidat se lahko prijavi za opravljanje strokovnega izpita najprej po 560 urah opravljenega vzgojno-izobraževalnega dela v vrtcu oziroma šoli ali po 840 urah opravljenega vzgojno-izobraževalnega dela v vrtcu oziroma šoli, odvisno od stopnje izobrazbe. Če sta v dokumentu navedena opis in obseg dela, je potrdilo zelo pomembno in koristno.

# ZAPIS O PRAKSI (sodna praksa, praksa v našem in drugih vzgojno-izobraževalnih zavodih)

## Praksa v javnih zavodih

Pogodba o zaposlitvi za določen čas na področju šolstva največkrat preneha veljati:

- ker je nastopil datum oziroma se je izteklo obdobje, za katero je bila sklenjena;
- zaradi prenehanja razloga, zaradi katerega je bila sklenjena;
- zaradi smrti delavca, s katerim je bila pogodba o zaposlitvi sklenjena;
- zaradi smrti delavca, ki ga nosilec pogodbe nadomešča;
- zaradi upokojitve, invalidske upokojitve delavca, ki ga nosilec pogodbe nadomešča.

Če razlog, zaradi katerega je sklenjena pogodba za določen čas, preneha in se pojavi potreba po stalni zasedbi delovnega mesta, se moramo lotiti postopka zaposlovanja za nedoločen čas.

Če bi javni uslužbenec ne glede na prenehanje pogodbe o zaposlitvi nadaljeval delo, se na podlagi zakona šteje, da je sklenil delovno razmerje oziroma pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas.

Na osnovi pogovorov s kolegi ravnatelji lahko trdim, da je sklepanje pogodb za določen čas v javnih zavodih reden pojav. To pomeni, da take pogodbe tudi prenehajo. Prepričana sem, da nihče nima vpogleda v sklenjene pogodbe za določen čas v vseh javnih zavodih in seveda nimamo nobene zbirke podatkov.

V šolah se srečujemo s težavami v zvezi z izrabo letnega dopusta, saj Kolektivna pogodba za vzgojo in izobraževanje narekuje, da morajo delavci, zaposleni v vzgojno-izobraževalnih zavodih, večino letnega dopusta praviloma izrabiti med šolskimi počitnicami. Delavec ima sicer pravico dva dni letnega dopusta izrabiti na tista dneva, ki ju sam določi, vendar ju ne more izkoristiti v istem tednu.

Zaradi tega nekateri delodajalci delavcu podaljšajo pogodbo o zaposlitvi za določen čas za toliko dni, kolikor dopusta mora delavec še izkoristiti, vendar je to v nasprotju z zakonodajo.

Ob sklenitvi pogodbe za določen čas je pomembno, da razmislimo, do kdaj bomo delavca resnično potrebovali oziroma kdaj bo delo opravil, in kakšne pravice izhajajo iz nastalega delovnega razmerja.

## Sodna praksa

Primeri sodne prakse, na katere sem naletela, so največkrat povezani s preoblikovanjem delovnega razmerja iz takega za določen v delovno razmerje za nedoločen čas in z uveljavljanjem sodnega varstva delavca.

*Sodni odločbi, ki sta povezani z izdajo sklepa o prenehanju delovnega razmerja:*

*Sodba Vrhovnega sodišča RS, opr. št. VIII Ips 515/2007, z dne 11. 5. 2009*

### **Evidenčni stavek:**

Vrhovno sodišče Republike Slovenije je v sodbi s sklepom odločilo, da če pride do nadomeščanja začasno odsotnega javnega uslužbenca, iz drugega odstavka 69. člena ZJU izhaja, da se delovno razmerje za določen čas sklene za čas odsotnosti javnega uslužbenca. Po poteku tega časa oziroma s prenehanjem razloga za takšno delovno razmerje ni predvideno odločanje **s posebnim pisnim sklepom**, ki bi moral biti obrazložen in vročen javnemu uslužbencu.

Ko javnemu uslužbencu, za katerega se uporablja tudi drugi del ZJU, preneha delovno razmerje za določen čas zaradi poteka tega časa in o tem prejme le pisno obvestilo (ali če se to zgodi brez takšnega obvestila – glede na že jasno določen čas trajanja delovnega razmerja do določenega datuma v pogodbi o zaposlitvi), ni podlage za uveljavljanje predhodnega varstva (za vložitev zahteve in nato pritožbe) po določbah 24. in nadaljnjih členov ZJU. Glede na določbo 5. člena ZJU je treba uporabiti ZDR, in s tem določbo tretjega odstavka 204. člena, po katerem lahko delavec zahteva ugotovitev nezakonite odpovedi pogodbe o zaposlitvi ali drugih načinov prenehanja veljavnosti pogodbe v roku 30 dni od dneva vročitve oziroma od dneva, ko je izvedel za kršitev pravice, pred pristojnim delovnim sodiščem.

*Sklep Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 30/2004, z dne 11. 3. 2004*

**Evidenčni stavek:**

Razlog za preoblikovanje delovnega razmerja nastane vedno ob koncu delovnega razmerja, hkrati pa 75. in 77. člen ZDR določata, da pogodba o zaposlitvi za določen čas preneha s samim potekom časa, za katerega je bila sklenjena. **Sklep delodajalca** o datumu prenehanja delovnega razmerja ni konstitutiven, delodajalec pa takšnega sklepa po zakonu ni dolžan izdati, zato z dnem vročitve sklepa delodajalca ni bila kršena pravica delavca in ni začel teči rok za sodno varstvo. 30-dnevni rok za sodno varstvo (3. odstavek 204. člena ZDR) pri zahtevku o preoblikovanju pogodbe o zaposlitvi za določen čas v pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas začne teči z zadnjim dnem obstoja delovnega razmerja.

Iz obeh sodb je razvidno, da delodajalec ni dolžan delavcu izročiti nobenega sklepa. Če bi mu sklep izročil, pa bi se lahko izognil tožbi.

*Sodba vrhovnega sodišča RS, ki je povezana s preoblikovanjem delovnega razmerja*

*Sodba Vrhovnega sodišča, opr. št. VIII Ips 240/2012, z dne 15. 4. 2013*

**Evidenčni stavek:**

V sporu o nezakonitem prenehanju delovnega razmerja, ker delodajalec ni upošteval, da je delavčeva pogodba o zaposlitvi za določen čas na podlagi 54. člena ZDR (torej po zakonu) prešla v pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, se v zvezi z vrnitvijo delavca na delo odpirajo enaka vprašanja kot v sporu o nezakonitosti odpovedi pogodbe o zaposlitvi, ki jih mora sodišče rešiti ob upoštevanju določb prvega in drugega odstavka 118. člena ZDR. Zato ni razloga, da sodišče tudi v primeru, ko ugotovi nezakonito prenehanje delovnega razmerja zaradi preoblikovanja pogodbe o zaposlitvi za določen čas v pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas ob izpolnjenih pogojih, ne bi uporabilo navedenih zakonskih določb o sodni razvezi pogodbe o zaposlitvi.

Bistvo je, da razlog za sklenitev pogodbe za določen čas ni bil podan. Sodna praksa je tu nedvoumna, kar izhaja iz odločbe vrhovnega sodišča.

*Sodna praksa s področja vzgoje in izobraževanja:*

*Sodba Vrhovnega sodišča RS, opr. št. VIII Ips 104/2012, z dne 20. 11. 2012*

**Evidenčni stavek:**

Če delavec po poteku pogodbe o zaposlitvi za določen čas z dopustitvijo delodajalca nadaljuje delo, ne da bi formalno sklenil novo pogodbo o zaposlitvi, se po zakonu samem šteje, da je njegova pogodba o zaposlitvi za določen čas prešla v pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas.

Šele ko delodajalec njegovo zaposlitev prekine (sklicujoč se na potek pogodbe za določen čas), dejansko poseže v obstoj pogodbe o zaposlitvi, ki je po delavčevem mnenju prešla v pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas. Zato šele takrat začne teči 30-dnevni rok za neposredno sodno varstvo v smislu določb tretjega odstavka 204. člena ZDR.



*Sodba in sklep Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 131/2010, z dne 12. 5. 2010*

**Evidenčni stavek:**

Ker v **pogodbi o zaposlitvi za določen čas ni bil naveden razlog** za sklenitev, tožena stranka pa v sodnem postopku razloga, zaradi katerega naj bi s tožnico sklenila pogodbo o zaposlitvi za določen čas enega leta ni dokazala (ni dokazala, da je upad števila dijakov predvidela že ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi), se pogodba o zaposlitvi za določen čas šteje za pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas.

*Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 410/2010, z dne 27. 10. 2010*

**Evidenčni stavek:**

Pogodba o zaposlitvi za določen čas je bila sklenjena zakonito, in sicer iz dveh razlogov: **zaradi nadomeščanja začasno odsotnega delavca in zaradi neizpolnjevanja zahtevanih pogojev**, ker tožnik ni imel izobrazbe, ki jo je v skladu s sistemizacijo delovnih mest navedla tožena stranka ob objavi razpisa za prosto delovno mesto.

*Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 117/2012, z dne 20. 4. 2012*

**Evidenčni stavek:**

Ker ob sklepanju pogodbe o zaposlitvi za določen čas pri toženi stranki **ni bil podan razlog** za predvideno zmanjšanje obsega vpisanih učencev (poseben razlog za zaposlovanje za določen čas po sedmem odstavku 109. člena ZOFVI), pogodba o zaposlitvi za določen čas ni bila sklenjena zakonito in se šteje za pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas.

*Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 153/2006, z dne 25. 1. 2007*

**Evidenčni stavek:**

Zakoniti razlog za sklenitev delovnega razmerja za določen čas po 13. alineji 1. odstavka 52. člena ZDR (drugi primeri, ki jih določa zakon) je določen v 109.b členu ZOFVI-D, po katerem lahko šola za obdobje enega šolskega leta sklene pogodbo o zaposlitvi z vzgojiteljem predšolskih otrok, ki ima sklenjeno delovno razmerje v vrtcu. Tudi v času trajanja pogodbe o zaposlitvi za določen čas, sklenjene iz tega razloga, se uporabljajo določbe o suspenzu pogodbe o zaposlitvi iz 51. člena ZDR.

Iz vseh sodb je razvidno, da moramo, ko sklepamo pogodbe o zaposlitvi za določen čas, navesti razlog za tovrstno zaposlitev.

*Sodba in sklep Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 986/2014, z dne 15. 1. 2015*

**Evidenčni stavek:**

Tožnik je vse pogodbe o zaposlitvi sklenil iz razlogov, ki so taksativno naštetih v 54. členu ZDR-1 za isto delovno mesto. Neprekinjeni čas trajanja vseh petih pogodb ni bil daljši kot dve leti. Zato s sklepanjem pogodb za določen čas tožena stranka ni kršila določbe drugega odstavka 55. člena ZDR-1. Prav tako tožeča stranka ni ostala na delu po poteku časa, za katerega je bila sklenjena zadnja pogodba o zaposlitvi, zato ni prišlo do posledic, kot jih za nezakonito sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za določen čas predvideva 56. člen ZDR-1 (preoblikovanje pogodbe o zaposlitvi za določen čas v pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas).

*Sodba in sklep Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 505/2014, z dne 3. 7. 2014*

**Evidenčni stavek:**

Ker v pogodbi o zaposlitvi ni bil podan zatrjevani razlog za sklenitev delovnega razmerja za določen čas (začasno povečan obseg dela) niti kateri od drugih v 52. členu ZDR taksativno naštetih primerov, v katerih se lahko sklene delovno razmerje za določen čas, je na podlagi 54. člena ZDR

treba šteti, da je tožnica sklenila pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas. V 54. členu ZDR je namreč določeno, da se šteje, da je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas, če je pogodba o zaposlitvi sklenjena v nasprotju z zakonom.

*Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 1045/2013, z dne 19. 2. 2014*

**Evidenčni stavek:**

Vse pogodbe o zaposlitvi, ki jih je tožnik sklenil s toženo stranko za različno delo, so bile sklenjene zakonito za določen čas, saj je zanje obstajal dejanski, zakonsko določen razlog po 3. alineji prvega odstavka 52. člena ZDR (začasno povečan obseg dela). Ker je tožena stranka s tožnikom delovno razmerje za določen čas zakonito sklenila po 3. alineji prvega odstavka 52. člena ZDR (začasno povečan obseg dela) in trajanje ni bilo v nasprotju s 53. členom ZDR, tožnikov tožbeni zahtevek za preoblikovanje delovnega razmerja za določen čas v tako za nedoločen čas ni utemeljen.

*Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 610/2014, z dne 25. 9. 2014*

**Evidenčni stavek:**

Tožena stranka je s tožnikom nezakonito sklepala pogodbe o zaposlitvi za določen čas, saj ni dokazala razloga za njihovo sklenitev (povečan obseg dela). Zato se v skladu s 54. členom ZDR (56. členom ZDR-1) šteje, da je tožnik s toženo stranko sklenil pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas.

*Sodba in sklep Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 951/2013, z dne 5. 6. 2014*

**Evidenčni stavek:**

Tožena stranka je pogodbo o zaposlitvi za določen čas s tožnico dejansko sklenila zaradi nadomeščanja odsotne delavke in ne zaradi začasno povečanega obsega dela. Ker pogodba o zaposlitvi za določen čas ni bila sklenjena v skladu z zakonom, se šteje, da je tožnica sklenila pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas.

Potreba po tožničinem delu je trajna in ni prenehala niti po poteku zadnje pogodbe o zaposlitvi. Sklepanje pogodb s tožnico o zaposlitvi za določen čas je bilo glede na določbe 52. člena ZDR nezakonito, zato se v skladu s 54. členom ZDR šteje, da je sklenila pogodbo za nedoločen čas.

*Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 475/2013, z dne 12. 7. 2013*

**Evidenčni stavek:**

V skladu z 2. alinejo prvega odstavka 52. člena ZDR je podan zakonit razlog za sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas, če gre za nadomeščanje začasno odsotnega delavca. V skladu s sodno prakso je treba v takem primeru opredeliti, na delo katerega začasno odsotnega delavca se nanaša pogodba o zaposlitvi za določen čas. Le izjemoma, če zaradi posebnih okoliščin ni mogoče določiti, katerega delavca se nadomešča, je lahko nadomeščanje vezano na delovno mesto in ne samo na posameznega delavca. Pri tem pa je bistveno, da delodajalec dokaže, da gre dejansko za nadomeščanje in da delovno razmerje za določen čas ob vrnitvi delavca preneha.

Sklepanje pogodb o zaposlitvi za določen čas zgolj zaradi pokrivanja sorazmerno dolge odsotnosti (šestmesečno obdobje) nedoločenega števila delavcev zaradi letnih dopustov je v nasprotju z namenom instituta pogodbe o zaposlitvi za določen čas kot izjeme od zaposlovanja za nedoločen čas. Vsakoletni izpad določenega števila delavcev zaradi letnih dopustov mora delodajalec ustrezno urediti z notranjo organizacijo. V konkretnem primeru ni šlo za posebne okoliščine, zaradi katerih ne bi bilo mogoče konkretno določiti, kateri delavci se dejansko nadomeščajo. Zato zakoniti razlogi za sklenitev pogodb o zaposlitvi za določen čas, na katere se sklicuje tožena stranka, to sta povečan obseg dela in nadomeščanje odsotnih delavcev, niso bili podani.

*Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 1163/2013, z dne 20. 2. 2014*

**Evidenčni stavek:**

Tožena stranka s tožnikom ni sklenila pogodbe o zaposlitvi za določen čas zaradi nadomeščanja individualno določenega, začasno odsotnega delavca na določenem delovnem mestu, ampak zaradi potrebe po nadomeščanju odsotnih delavcev zaradi letnih dopustov, bolniških izostankov in podobno.

Gre torej za trajno potrebo po zaposlitvi zadostnega števila delavcev za nedoločen čas, ki bodo učinkovito pokrivali redne potrebe po delu. Ker razlogi za sklenitev delovnega razmerja za določen čas pri toženi stranki niso obstajali, je tožnikov tožbeni zahtevek na ugotovitev, da je tožnik pri toženi stranki v delovnem razmerju za nedoločen čas, utemeljen.

*Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča, opr. št. Pdp 75/2013, z dne 15. 3. 2013*

#### **Evidenčni stavek:**

Tožena stranka tožnika ni pravočasno obvestila, da mu pogodbe o zaposlitvi ne bo podaljšala, vendar zaradi opustitve obvestila ne nastopi domneva, da je sklenjena nova pogodba o zaposlitvi za določen čas.

Ni mogoče šteti, da delavec ostane na delu po izteku pogodbe o zaposlitvi za določen čas, če na delo pride, pa ga delodajalec z dela odstrani. Gre za zakonito sredstvo delodajalca, ki delavca, ki nima več veljavne pogodbe o zaposlitvi, odstrani z dela.

## **SKLEPI IN PREDLOGI STROKOVNIH REŠITEV**

Pri preučevanju zakonodaje in sodne prakse sem ugotovila, da je pri sklepanju pogodb o zaposlitvi za določen čas zelo pomembno navesti razlog za sklenitev tovrstne pogodbe in natančno opredeliti njeno trajanje. Pri opredeljevanju časa trajanja pogodbe je treba poznati veljavno (pozitivno) delovno zakonodajo, upoštevati vse okoliščine zaposlitve, npr. ali se bo kasneje pojavila potreba po delu, izrabi letnega dopusta, vse z namenom, da ne bi prišlo do veriženja pogodb in s tem do nezakonito sklenjene pogodbe.

Seveda je nemogoče predvideti vse okoliščine, vendar se lahko, če poznamo veljavno zakonodajo, imamo jasno kadrovske politiko, če lahko kadrujemo za nekaj let vnaprej, če imamo pripravljen načrt upokojitev in če ob samem prenehanju veljavnosti pogodbe o zaposlitvi vzpostavimo določen instrument, izognemo napakam, predvsem pa posledicam.

Priporočam,

- da delodajalec navede razlog za sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas in trajanje pogodbe;
- da delodajalec delavcu izroči obvestilo (čeprav mu ni treba izdati nobenega dokumenta) o prenehanju delovnega razmerja in ga s tem opozori na svoj namen;
- da delodajalec zaposluje za nedoločen čas, se izogiba sklepanju pogodb o delu za določen čas in da ve, kdaj je dopustno sklepati pogodbe o zaposlitvi za določen čas;
- da delodajalec dobro pozna veljavno zakonodajo in pravne posledice nezakonite sklenitve pogodb o zaposlitvi za določen čas oziroma o nadaljevanju dela po izteku dogovorjenega časa.

## LITERATURA

Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96 – popr., 51/98, 28/99, 39/99 – ZMPUPR, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01 – popr., 56/02, 43/06 – ZKolP, 60/08, 79/11, 40/12, 46/13, 106/15, 8/16 – popr., 45/17, 46/17 in 80/18).

Pravilnik o strokovnem izpitu strokovnih delavcev na področju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, št. 23/06, 81/07, 105/08, 38/14 in 64/15).

Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16 in 15/17 – odl. US).

Zakon o javnih uslužbencih (Uradni list RS, št. 63/07 – uradno prečiščeno besedilo, 65/08, 69/08 – ZTFI-A, 69/08 – ZZavar-E in 40/12 – ZUJF).

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, 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).





# UREJANJE DELOVNIH RAZMERIJ

**DOPUST**

**Nevenka Lamut**

Osnovna šola Vižmarje Brod

## UVOD

Namen prispevka je raziskati urejanje delovnih razmerij, in sicer na področju dopustov, ter preveriti usklajenost prakse v vzgojno-izobraževalnih zavodih z zakonodajo.

Izraba rednega letnega dopusta in kompenzacija ur oziroma doprinosa se med vzgojno-izobraževalnimi zavodi v državi zelo razlikuje. Za vse javne uslužbenke velja 40-urni delavnik, praksa pa je zelo različna; verjetno je načinov doprinosa dni toliko, kolikor je zavodov, zato je toliko pomembnejše, da to področje poenotimo in uskladimo z zakonodajo.

Vsak javni delavec lahko izkoristi toliko dopusta, kolikor ga določata Zakon o delovnih razmerjih ter Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja. Za delavce, zaposlene v vzgojno-izobraževalnih zavodih, velja, da lahko izkoristijo redni letni dopust praviloma med šolskimi počitnicami. Za izrabo dopusta morajo delavci vložiti vlogo, ki jo odobri odgovorna oseba. Na šolah se pojavlja vprašanje, kaj je dopust in kaj so počitnice. Velika večina učiteljev to dvojje enači, zato mora biti jasno razmejeno. Velika večina šol ureja to področje z internimi pravilniki o razporeditvi delovnega časa, saj tako določijo kompenzacijo za preostale dni, ko učitelji nimajo pouka.

Postavi pa se vprašanje, kako je z dopustom pri ravnatelju. Ali je ravnatelj strokovni delavec in lahko dopust izkoristi do 31. 8. v tekočem letu ali ga mora izkoristiti do 30. 6.?

## PREGLED ZAKONODAJE IN ZAPIS O PRAKSI

### Osnova za dodelitev in minimalno trajanje rednega letnega dopusta

159. člen Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1) opredeljuje pravico in minimalno trajanje letnega dopusta.

ZDR-1 zagotavlja pravico do minimalnega letnega dopusta v posameznem koledarskem letu (število delovnih dni v tednu krat štiri), ki ne more biti krajši kot štiri tedne, ne glede na to, ali delavec dela polni ali krajši delovni čas. Najmanjše število dni letnega dopusta je odvisno od razporeditve delovnih dni v tednu za posameznega delavca (159. člen ZDR-1). To pomeni, da ima delavec, katerega delovna obveznost je razporejena na pet delovnih dni v tednu, pravico do minimalnega letnega dopusta v trajanju 20 delovnih dni, za delavca, ki dela šest dni v tednu, pa minimalni štiritedenski letni dopust traja 24 delovnih dni.

Poleg tega ZDR-1 v tretjem in četrtem odstavku 159. člena določa primere osebnih okoliščin, zaradi česar delavcu že na podlagi samega zakona pripadajo dodatni dnevi letnega dopusta (status starejšega delavca po 197. členu, invalid, delavec z najmanj 60-odstotno telesno okvaro, delavec, ki neguje in varuje otroka, ki potrebuje posebno nego in varstvo v skladu s predpisi, ki urejajo družinske prejemke, ter delavec z otrokom do 15. leta starosti). Delavec, ki še ni dopolnil 18 let, ima pravico do dodatnih sedmih dni letnega dopusta (194. člen ZDR-1). Daljše trajanje letnega dopusta lahko določimo v skladu z določbo 160. člena ZDR-1, s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi.

Delodajalec je dolžan delavce do 31. marca pisno obvestiti o odmeri letnega dopusta za tekoče koledarsko leto (drugi odstavek 160. člena ZDR-1). ZDR-1 določa, da lahko o odmeri letnega dopusta delavca obvesti tudi po elektronski poti, in sicer na delavčev elektronski naslov, ki ga zagotavlja in njegovo uporabo nalaga delodajalec. Če delodajalec z delavcem sklene pogodbo o zaposlitvi po tem datumu, je primerno, da ga o trajanju letnega dopusta v prvem koledarskem letu zaposlitve obvesti ob sklenitvi delovnega razmerja.

Če gre za zaposlitev za določen čas, je treba način izrabe letnega dopusta določiti v pogodbi o zaposlitvi (31. člen ZDR-1).

### Kriteriji za odmero dopusta

46. člen Kolektivne pogodbe za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS (v nadaljevanju KPVIK) pravi, da ima delavec pravico do letnega dopusta po kriterijih, ki jih določa 47. člen kolektivne pogodbe ne glede na to, ali dela krajši ali polni delovni čas. Enako določa tudi drugi odstavek 159. člena ZDR-1.

Če delavec ne izpolni pogoja o nepretrganem delu šestih mesecev, ima pravico do sorazmernega dela dopusta. Če to določbo primerjamo s 161. členom ZDR-1, lahko ugotovimo, da je ureditev po 46. členu KPVIK za delavce, zaposlene v vzgojno-izobraževalnih zavodih, očitno ugodnejša od splošne ureditve po 161. členu ZDR-1, saj KPVIK prizna celotno trajanje dopusta delavcu, ki dela nepretrgoma pol leta, ZDR-1 pa pravico do celotnega dopusta veže na enoletno obdobje zaposlitve.

47. člen KPVIK ureja trajanje letnega dopusta, ki je odvisno od delovne dobe, zahtevnosti delovnega mesta, delovnih pogojev, psihičnih obremenitev, socialnih in zdravstvenih razmer in starosti.



Delovna doba	Število dni	Stopnja izobrazbe	Število dni
Do 3 leta	19	VIII. in IX.	6
Od 3 do 7 let	20	VII. in VII./2	5
Od 7 do 10 let	21	VI. in VI./2	4
Od 10 do 15 let	22	V.	3
Od 15 do 20 let	23	Drugo	2
Od 20 do 25 let	24		
Nad 25 let	25		

Zahtevnost	Število dni	Socialne in zdravstvene razmere	Število dni
Vodenje zavoda	5	Otrok do 7 let	2
Vodenje enote, pomočnik	4	Otrok od 7 do 15 let	1
Delo z učenci s PP	Lažja motnja 3	Invalid II. in III. kategorije	1
	Srednja motnja 5	Delavec z otrokom s težjo ali zmerno motnjo	5
	Težja motnja 10	Invalid s 60-odstotno okvaro	5
Hrup, vročina, prah, vlaga, vreme	3	Starost nad 50 let	5
Nočno delo	3		
Strokovni delavci, ki delajo z učenci	1		

Glede na to, da ravnatelj dobi pet dni dopusta za vodenje zavoda, mu ne pripada še en dan iz naslova strokovnega delavca, ki dela z učenci.

Seveda pa obstaja omejitev števila dni dopusta na 35, kar določa Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela za leto 2017 in drugih ukrepih v javnem sektorju (v nadaljevanju ZUPPJS17) v 10. členu, razen v primeru, ko lahko delavec zaradi posebnih pogojev dela v skladu s 47. členom KPVIZ dodatno dobi do 15 dni dopusta.

## Pridobitev pravice do izrabe dopusta

Delavec pridobi pravico do letnega dopusta s sklenitvijo delovnega razmerja (159. člen ZDR-1).

Letni dopust je mogoče izrabiti v več delih, en del pa mora trajati vsaj dva tedna (162. člen ZDR-1). Delavec je dolžan načrtovati in izrabiti najmanj dva tedna letnega dopusta do konca koledarskega leta, preostanek pa najkasneje do 30. junija v naslednjem letu, tako kot to določa 162. člen ZDR-1. En dan letnega dopusta lahko delavec izrabiti na dan, ki ga sam določi, a mora o tem delodajalca obvestiti najmanj tri dni prej. 48. člen KPVIZ za delavce, zaposlene v VIZ, določa ugodnejšo ureditev, po kateri imajo pravico izrabiti dva dneva letnega dopusta na tista dneva, ki ju sami določijo. Starši šolo-obveznih otrok imajo pravico izrabiti najmanj en teden letnega dopusta med šolskimi počitnicami.

Sodna praksa Vrhovnega sodišča RS: Sodba VIII Ips 141/2012 z dne 20. 11. 2012 pravi, da dopust v osnovi ni namenjen izobraževanju delavca ali temu, da se kot predavatelj udeleži strokovnih srečanj. Ni pa ovira, da ga delavec porabi za kaj takega, če navedene strokovne dejavnosti ne sodijo med delovne obveznosti oziroma niso odobrene kot službene odsotnosti. Toliko bolj pa v takih primerih velja, da imajo pri izrabi (odobritvi) letnega dopusta **pred željami delavca prednost potrebe delovnega procesa**.

Sodna praksa Vrhovnega sodišča RS: Sodba VIII Ips 205/2003 z dne 3. 2. 2004 pravi, da je letni dopust neodtujljiva pravica delavca: delavec se ji ne more odreči niti mu te pravice ne moremo kratiti (164. člen ZDR-1). Zato delodajalec izrabe letnega dopusta ne more zavrniti brez utemeljenega razloga ali celo brez kakršnega koli razloga.

## Odmera dopusta in obveščanje o njej

Delodajalec je dolžan delavce do 31. marca pisno obvestiti o odmeri letnega dopusta za tekoče koledarsko leto (drugi odstavek 160. člena ZDR-1). ZDR-1 določa, da lahko delodajalec o odmeri letnega dopusta delavca obvesti tudi po elektronski poti, in sicer na delavčev elektronski naslov, ki ga zagotavlja in katerega uporabo nalaga delodajalec. Pomembno je, da delodajalec obvezno uporabo službenih elektronskih naslovov predvidi že v pogodbi o zaposlitvi. Če delodajalec z delavcem sklene pogodbo o zaposlitvi po tem datumu, menim, da je primerno, da ga o trajanju letnega dopusta v prvem koledarskem letu zaposlitve obvesti ob sklenitvi delovnega razmerja.

Sodna praksa Vrhovnega sodišča RS: Sklep VIII DoR 14/2013 z dne 21. 5. 2013 glede vprašanja izrabe dopusta po urah v primeru prerazporeditve delovnega časa.

V tem primeru je vrhovno sodišče kasneje odločilo s sodbo, opr. št. VIII Ips 173/2013, z dne 21. 5. 2013, katere bistvo je naslednje: »Iz dejanskih ugotovitev v tem sporu izhaja, da je tožnik delal v enoti, v kateri poteka delo dvanajst ur na dan, in sicer od ponedeljka do nedelje od 8.00 do 20.00 ure in od 20.00 do 8.00 ure. Tožnik je torej prvi dan delal od 8.00 do 20.00 ure, naslednji dan od 20.00 do 8.00 ure, nato pa je bil tisti in naslednji dan dela prost. Glede na to ni šlo za petdnevni neprekinjeni delavnik v tednu, temveč se je število delovnih dni menjalo. Če za tožnikov delovni dan štejeemo dan z dvanajsturno delovno obveznostjo, je to pomenilo štiri ali tri delovne dneve v posameznem tednu. Tožena stranka je tožniku izplačevala nadomestilo plače za čas letnega dopusta za tiste dneve, ko je bil na dopustu – z upoštevanjem ur delovne obveznosti na dan, ko je bil na letnem dopustu.

Ob takšnih dejanskih ugotovitvah in navedenih pravnih podlagah ni utemeljena tožnikova zahteva, da se mu letni dopust, ki je bil odmerjen v trajanju 29 oziroma 30 dni, prizna brez posebnosti razporeditve delovnega časa oziroma s tem tudi delovnih dni v tednu. Ob sicer povprečnem štirideseturnem delovnem tednu bi v tožnikovem primeru to pomenilo privilegirano obravnavanje, ki nima ustrezne zakonske podlage ali podlage v kolektivnih pogodbah. Ker je bil obračun letnega dopusta tožniku narejen le za tiste dneve, v katerih je sicer obstajala njegova delovna obveznost, glede na delovne ure te obveznosti, bi zavzemanje tožnika za to, da se mu dopust prizna za vse dni njegove delovne obveznosti, ne glede na delovni čas in posledično razporeditev delovnih dni, pomenilo ne le pravice do dejansko daljše odsotnosti, temveč tudi pravico do večjih prejemkov iz naslova nadomestila plače.« Poudariti pa je treba, da je bil tožnik v tem primeru zdravstveni delavec, za katere veljajo drugačna pravila.

## Izraba sorazmernega dela rednega letnega dopusta

Če delavec ni zaposlen celotno koledarsko leto, mu v skladu z določbo prvega odstavka 161. člena ZDR-1 pripada sorazmerni del letnega dopusta glede na trajanje zaposlitve v koledarskem letu pri delodajalcu, in sicer 1/12 letnega dopusta za vsak mesec zaposlitve. S to določbo je zakon uveljavil tako imenovano pravilo sorazmernosti trajanja letnega dopusta glede na trajanje zaposlitve v koledarskem letu pri posameznem delodajalcu.

Če delavcu pripada sorazmerni delež dopusta, zakon ne predvideva, da je treba upoštevati prvi odstavek 162. člena ZDR-1, ki pravi, da mora zaposleni izkoristiti dva tedna dopusta skupaj.

## Izraba in prenos dopusta v naslednje koledarsko leto

ZDR-1 v 163. členu določa izrabo letnega dopusta, in sicer je treba letni dopust izrabiti upoštevaje potrebe delovnega procesa ter možnosti za počitek in rekreacijo delavca, ob tem pa upoštevati njegove družinske obveznosti. Prav tako določa, da imajo starši šoloobveznih otrok pravico izrabiti najmanj en teden dopusta med šolskimi počitnicami, a le v primeru, da odsotnost delavca ne ogroža delovnega procesa.

Ureditev samega načina izrabe in prenosa neizrabljenega letnega dopusta v naslednje obdobje je določena v 162. členu ZDR-1. Iz njega izhaja, da je letni dopust mogoče izrabiti bodisi neprekinjeno bodisi v več delih. Če delavec dopust izrabiti po delih, mora en del trajati neprekinjeno najmanj dva tedna, preostanek pa lahko izrabiti v enem ali več poljubno trajajočih delih. Prejšnjo določbo dopolnjujeta 45. člen KPVIZ, ki narekuje, da delavci v vzgojno-izobraževalnih zavodih večino dopusta izrabijo med šolskimi počitnicami, ter ureditev po 125. členu ZOFVI, ki določa, da lahko delavec v javni šoli porabi letni dopust najkasneje do konca šolskega leta v naslednjem letu.

Obveznosti glede izrabe letnega dopusta so za delodajalca in delavca določene različno. Za delodajalca je določena obveznost, da delavcu zagotovi izrabo letnega dopusta do konca tekočega koledarskega leta. To pomeni, da mu ne more odreči izrabe letnega dopusta zaradi potreb delovnega procesa (že prej opisana odločba Vrhovnega sodišča RS VIII Ips 141/2012 z dne 20. 11. 2012 relativizira odnos med potrebami delovnega procesa in pravico do izrabe letnega dopusta), delovni proces mora namreč organizirati tako, da bo lahko izpolnil svoje obveznosti iz naslova zagotavljanja letnega dopusta svojim zaposlenim do izteka tekočega koledarskega leta. Obveznost delodajalca na drugi strani pomeni pravico delavca, da do konca tekočega koledarskega leta izrabiti letni dopust. Vendar ima delavec v skladu s 162. členom ZDR-1 tudi dolžnost izrabiti letni dopust, in sicer ga je do konca tekočega koledarskega leta dolžan izrabiti najmanj dva tedna, preostanek pa v dogovoru z delodajalcem do 30. junija naslednjega leta; za delavce v vzgojno-izobraževalnih zavodih pa je to obdobje podaljšano do konca šolskega leta v naslednjem letu.

48. člen KPVIZ pravi, da se kot dnevi letnega dopusta štejejo delovni dnevi, ne pa sobote.

Če delavec v tekočem koledarskem letu oziroma do 30. junija naslednjega leta zaradi bolezni ali poškodbe, porodniškega dopusta ali dopusta za nego in varstvo otroka letnega dopusta ni mogel izrabiti, ga lahko izrabiti do 31. decembra naslednjega leta (četrti odstavek 162. člena ZDR-1).

V skladu z ureditvijo Konvencije Mednarodne organizacije dela (v nadaljevanju MOD) št. 132 o plačnem letnem dopustu ter z določbo 160. člena ZDR-1 se letni dopust določa in izrablja le v delovnih dnevih in ne po urah. Pri izrabi letnega dopusta je treba upoštevati le »cele« delovne dneve, pri čemer pa ni pomembno, koliko ur znaša delavčeva delovna obveznost na dan izrabe letnega dopusta. Kot dan letnega dopusta se šteje vsak delovni dan, ki je po razporeditvi delovnega časa pri delodajalcu za posameznega delavca določen kot delovni.

Kadar ima delavec več zaposlitev za krajši delovni čas, mu vsak delodajalec odmeri letni dopust po svojih merilih, pri vseh pa mora imeti na podlagi zakona najmanj minimalni letni dopust (četrti odstavek 65. člena ZDR-1). Delodajalci morajo delavcu v tem primeru zagotoviti tudi sočasno izrabo letnega dopusta (tretji odstavek 66. člena ZDR-1). Vprašanje izrabe dopusta v vzgojno-izobraževalnih zavodih v primeru delavcev, ki dopolnjujejo svojo delovno obveznost v več vzgojno-izobraževalnih zavodih, urejamo s tristranskimi sporazumi.

ZDR-1 v četrtem odstavku 162. člena določa posebno ureditev takrat, ko delavec letnega dopusta v tekočem koledarskem letu oziroma do 30. junija naslednjega leta zaradi odsotnosti zaradi bolezni ali poškodbe, porodniškega dopusta ali dopusta za nego in varstvo otroka ni izrabil. V tem primeru zakon omogoča daljše obdobje za prenos letnega dopusta, in sicer do 31. decembra naslednjega leta.

## Prenos neizkoriščenega dopusta k novemu delodajalcu

Če delavec med koledarskim letom sklene pogodbo o zaposlitvi z drugim delodajalcem, mu je v skladu z drugim odstavkom 161. člena ZDR-1 vsak delodajalec dolžan zagotoviti izrabo sorazmernega dela letnega dopusta glede na trajanje zaposlitve pri posameznem delodajalcu v tekočem koledarskem letu (lahko pa se delavec in delodajalec dogovorita o drugačni izrabi letnega dopusta). Pri določitvi sorazmernega dela letnega dopusta, ki ga mora zagotavljati posamezni delodajalec, je treba upoštevati kriterije in merila za določitev trajanja letnega dopusta, kot veljajo pri posameznem delodajalcu.

Tako v primeru, ko se delavec zaposli pri drugem delodajalcu, kot v primeru, da po prenehanju delovnega razmerja ne bo sklenil nove pogodbe o zaposlitvi, lahko omenimo še vprašanje letnega dopusta (sorazmernega dela letnega dopusta) za zadnji mesec, ko delavec ne bo zaposlen celoten mesec, oziroma za mesec, v katerem delavec menja zaposlitev, in sicer, ali je kot najmanjšo enoto treba upoštevati celoten mesec zaposlitve ali lahko pravilo sorazmernosti uporabimo za izračun sorazmernega dela dopusta za mesec, v katerem delavec ne bo zaposlen celoten mesec.

Ob dejstvu, da spremenjena zakonska ureditev v zvezi z letnim dopustom sledi t. i. pravilu sorazmernosti pri izračunu deleža letnega dopusta, bi bilo primerno, da se to pravilo v praksi uveljavi v celoti, kar pomeni, da se izračuna tudi sorazmerni del letnega dopusta za mesec, v katerem delavec ne bo zaposlen v celoti oziroma bo zamenjal zaposlitev. Če delavec zaposlitev (oziroma delodajalca) zamenja sredi meseca, je treba izhajati iz osnovnega pravila, da je vsak delodajalec dolžan delavcu zagotoviti izrabo sorazmernega dela letnega dopusta glede na trajanje njegove zaposlitve pri posameznem delodajalcu. Ob tem velja dodati, da se v skladu s tretjim odstavkom 161. člena ZDR-1 pri izračunavanju sorazmernega dela letnega dopusta najmanj polovica dneva zaokroži na cel dan letnega dopusta.

## Izplačilo namesto izrabe dopusta

164. člen ZDR-1 opredeljuje, da je odpoved pravici do letnega dopusta neveljavna in pravi: »Izjava, s katero bi se delavec odpovedal pravici do letnega dopusta, je neveljavna. Neveljaven je tudi sporazum, s katerim bi se delavec in delodajalec dogovorila o denarnem nadomestilu za neizrabljeni letni dopust, razen ob prenehanju delovnega razmerja.«

Pravica do letnega dopusta je temeljna pravica delavca iz delovnega razmerja in se ji delavec ne more odreči niti z enostransko izjavo niti s sporazumom z delodajalcem o odpovedi pravici ali denarnem nadomestilu za neizrabljeni letni dopust. Sporazum, s katerim se delavec in delodajalec dogovorita o denarnem nadomestilu za neizrabljeni letni dopust, je dopusten samo v primeru, ko delavcu delovno razmerje pri delodajalcu preneha in mu pred iztekom delovnega razmerja ni mogoče zagotoviti izrabe letnega dopusta, do katerega je upravičen (164. člen ZDR-1).

Odškodninska odgovornost delodajalca se v primeru, ko delavec letnega dopusta zaradi okoliščin na strani delodajalca ne more izrabiti, lahko uveljavlja po splošnih načelih civilnega prava. Delodajalec je delavcu odškodninsko odgovoren tudi za kršitve pravic iz delovnega razmerja (drugi odstavek 179. člena ZDR-1).

Sodna praksa Vrhovnega sodišča RS: Sklep VIII Ips 191/2010 z dne 22. 11. 2011, Sklep VIII Ips 107/2011 z dne 20. 12. 2011, Sodba VIII Ips 218/2010 z dne 7. 2. 2012, Sklep VIII Ips 300/2010 z dne 19. 3. 2012

Vrhovno sodišče je v zadevah VIII Ips 191/2010 z dne 22. 11. 2011 in VIII Ips 107/2011 z dne 20. 12. 2012 po predhodno dopuščenih revizijah prvič obravnavalo vprašanje upravičenosti do odškodnine za neizrabljeni letni dopust iz 166. člena ZDR oziroma do nadomestila za neizkoriščeni letni dopust po drugem odstavku 7. člena Direktive 2003/88/ES. V skladu s prakso Sodišča Evropskih skupnosti – zdaj Sodišče Evropske unije (zadevi C-350/06 in C-520/06) in v duhu evropske direktive je z razlago opredelilo pravni standard odškodnine iz 166. člena ZDR in 164. člena ZDR-1 oziroma nadomestila iz drugega odstavka 7. člena Direktive o delovnem času. Direktiva si prizadeva zaščititi delavčevo pravico do po-

čitka, ki je nadalje opredeljena v pravici do letnega dopusta. Zato je izraba letnega dopusta z odsotnostjo z dela tisto, kar pomeni predvsem obliko uživanja pravice do počitka. Denarna odmera namesto zakonsko zagotovljenega letnega dopusta med trajanjem delovnega razmerja sploh ni dovoljena; denarna odškodnina za neizkoriščeni letni dopust je dopustna le ob prenehanju delovnega razmerja, delavec in delodajalec pa se o njej lahko dogovorita s sporazumom.

## Druge odsotnosti

Druge odsotnosti z dela so opredeljene v ZDR-1 od 165. do 168. člena. Za posamezne primere so odsotnosti po KPVIŽ (50.–56. člen) določene v daljšem trajanju od tistih, ki so določene v ZDR-1, zato upoštevamo ureditev, ki je ugodnejša za delavca.

### Odsotnost z dela z nadomestilom plače

50. člen KPVIŽ določa, da je delavec lahko odsoten z dela največ sedem delovnih dni v posameznem koledarskem letu s pravico do nadomestila plače v naslednjih primerih:

Nega ožjega družinskega člana	7 dni
Aktivno sodelovanje na državni ali mednarodni ravni	5 dni
Elementarne nesreče	5 dni
Poroka, rojstvo, smrt ožjega družinskega člana	3 dni
Selitev v drugo stanovanje	3 dni
Poroka otroka	2 dni
Smrt bližnjih sorodnikov	1 dan
Vpoklic na vojaške vaje, ki trajajo nad 5 dni	1 dan

V primerih, ki so zapisani v tabeli, odsotnosti ni mogoče zavrniti ne glede na potrebe delovnega procesa.

Prav tako so delavci ob nadomestilu plače lahko odsotni v skladu z 51. členom KPVIŽ, kar je ugodnejša ureditev od tiste, ki jo določa ZDR-1, in to v naslednjih primerih:

Priprava na strokovni izpit do V. stopnje	5 dni
Priprava na strokovni izpit VI. in VII. stopnje	7 dni
Predlog medicine dela za medicinsko zdravljenje	10 dni
Opravljanje funkcij v državnih organih, lokalnih skupnostih, sindikatih	*
Krvodajalci	2 dni
Iskanje nujne medicinske pomoči zase ali za ožjega družinskega člana – največ 20 ur na leto	3 ure za primer

\* Delavcu se zagotovi odsotnost za vse dni, ko opravlja omenjene funkcije (tretji odstavek 51. člena KPVIŽ).

### Odsotnost z dela brez nadomestila plače

Kadar gre za zasebno potovanje, nego družinskega člana, ki ni medicinsko indicirana, zdravljenje na lastne stroške, strokovno izpopolnjevanje, če zanj ne velja pravica do odsotnosti z nadomestilom plače, za sodelovanje na kulturnih ali športnih prireditvah, sodelovanje na kongresih, konferencah ali za drug neodložljiv dogodek (52. člen KPVIŽ), je lahko delavec z dela brez nadomestila plače odsoten do 30 dni v posameznem koledarskem letu. V takšnem primeru poda vlogo, ki jo delodajalec lahko odobri ali pa tudi ne, saj ima delovni proces prednost.

Če je delavec odsoten z dela brez pravice do nadomestila osebnega dohodka, mu pravice in obveznosti iz delovnega razmerja mirujejo.

Delavcu, ki je na izobraževanju v lastnem interesu, lahko zavod sofinancira šolnino oziroma mu omogoča izobraževanje v skladu s svojimi možnostmi.

### **Odsotnost zaradi izobraževanja**

Delavci imajo pravico do stalnega strokovnega izobraževanja (53. člen KPVIŽ), izpopolnjevanja in usposabljanja, in sicer za delavce z najmanj srednjo izobrazbo najmanj 5 dni na leto in 15 dni na tri leta, za vse druge delavce pa 2 oziroma 6 dni na tri leta.

Delavcu v tem primeru pripadajo potni stroški, kotizacija in povračilo stroškov za bivanje.

Delavci imajo pravico do izobraževanja za pridobitev javno veljavne listine v svojem interesu ali interesu zavoda. V tem primeru delavec z zavodom sklene pogodbo, s katero uredita medsebojne pravice in obveznosti.

Če se delavec izobražuje v interesu zavoda, mu v skladu s 55. členom KPVIŽ pripada naslednje število delovnih dni dopusta za posamezni primer:

Za vsako prvo opravljanje izpita za V. stopnjo	<b>3 dni</b>
Za vsako prvo opravljanje izpita VI. in VII. stopnje	<b>5 dni</b>
Za zaključni izpit do V. stopnje	<b>10 dni</b>
Za diplomu na višji ali visoki šoli	<b>15 dni</b>
Za vsako prvo opravljanje izpita na podiplomskem študiju	<b>10 dni</b>
Za pripravo magistrske naloge	<b>25 dni</b>
Za pripravo doktorske disertacije	<b>35 dni</b>

Če je izobraževanje organizirano med delovnim časom, se čas izobraževanja šteje v redni delovni čas.

Odsotnost je urejena tudi v 170. in 171. členu ZDR-1, vendar je ureditev po KPVIŽ za zaposlene v vzgojno-izobraževalnih zavodih ugodnejša.

Če pa se delavec izobražuje v lastnem interesu, mu v skladu s 55. členom KPVIŽ pripada naslednje število delovnih dni dopusta za posamezni primer:

Za vsako prvo opravljanje izpita	<b>2 dni</b>
Za pripravo na zaključni izpit	<b>7 dni</b>
Za pripravo diplome	<b>10 dni</b>

Če se z zakonom za posamezno delovno mesto spremenijo pogoji in predpiše višja izobrazba, potem delavcu, ki se izobražuje v lastnem interesu, pripada število prostih dni, kot je zapisano v zgornji tabeli. Vse pravice, ki so lahko tudi ugodnejše, se določijo s pogodbo. Pogodbo o izobraževanju ureja tudi 170. člen ZDR-1.

KPVIŽ v 56. členu opredeljuje, da program strokovnega izobraževanja za potrebe zavoda določi ravnatelj po predhodnem mnenju strokovnega organa. Ravnatelj sprejema tudi sklepe o posamičnih izobraževanjih.

## SKLEP IN PREDLOGI STROKOVNIH REŠITEV

Področje dopustov je v vzgojno-izobraževalnih zavodih zelo različno urejeno. Največjo težavo povzroča prepričanje strokovnih delavcev, da lahko šolske počitnice enačijo z dopustom. Zato je toliko pomembneje, da v vzgojno-izobraževalnih zavodih dosledno upoštevamo predpisano zakonodajo in izvajamo zahtevane postopke, od odmere dopusta pa do vloge za njegovo izrabo.

## LITERATURA

Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 52/94, 49/95, 34/96, 45/96 – popr., 51/98, 28/99, 39/99 – ZMPUPR, 39/00, 56/01, 64/01, 78/01 – popr., 56/02, 43/06 – ZKolP, 60/08, 79/11, 40/12, 46/13, 106/15, 8/16 – popr., 45/17, 46/17 in 80/18).

Pravilnik o šolskem koledarju v srednjih šolah (Uradni list RS, št. 30/18).

Pravilnik o šolskem koledarju za osnovne šole (Uradni list RS, št. 50/12 in 56/12 – popr.).

Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16 in 15/17 – odl. US).

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Uradni list RS, 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).

Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela za leto 2017 in drugih ukrepih v javnem sektorju (Uradni list RS, št. 88/16)..











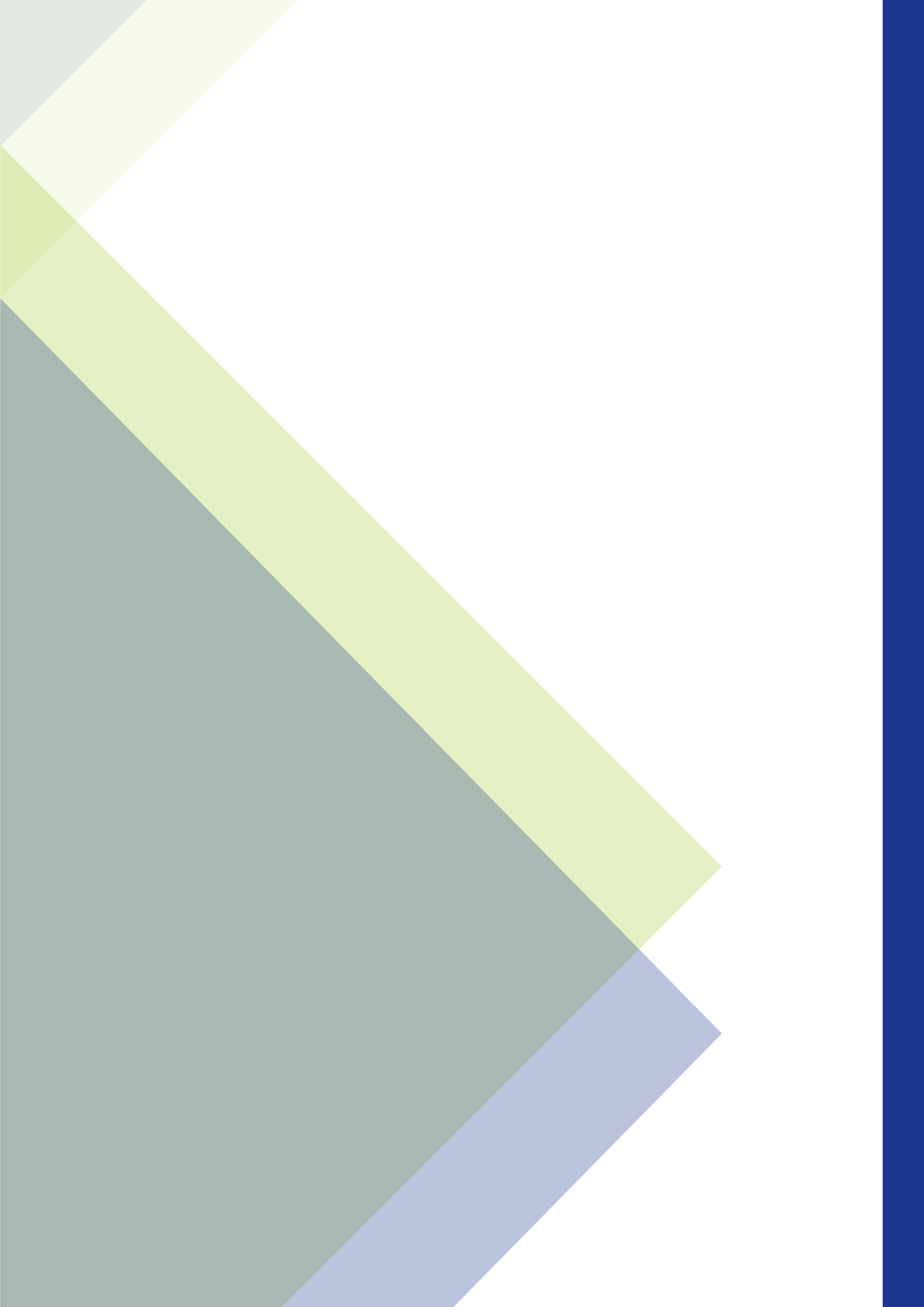














Vodenje in upravljanje  
inovativnih učnih okolij



Sola za ravnatelje



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD

# IZ PRAKSE ZA UČINKOVITO RAVNATELJEVANJE

ZBORNIK STROKOVNIH PRISPEVKOV

Ljubljana, 2019