

## Spremljanje učiteljevega dela

Vladimir Anžel, Stanislava Frangež in Mojca Pajnič Kirn

### Uvod

Okvir spremljanja učiteljevega dela, ki ga obravnavamo v prispevku, je nastal kot projektno delo v programu Razvoj ravnateljstva v okviru Šole za ravnatelje. Program je namenjen profesionalnemu razvoju ravnateljev po dveh mandatih ravnateljstva (Erčulj 2010)

Ravnatelji smo zakonsko zavezani k spremljanju učiteljevega dela. Večinoma ga razumemo kot prisostvovanje pri pouku. Pri vsakodnevem delu in odločitvah pa spremljamo učiteljevo delo bolj celostno in se nanaša na širši spekter učiteljevih pedagoških in osebnostnih lastnosti ter sposobnosti. Ker večino tega dela opravimo po občutku, smo želeli postaviti kriterije za sistematično spremljanje. Ob pregledu gradiv Evropske unije in skupnih evropskih načel o učiteljevih kompetencah, ki učitelje obravnava bolj celostno, smo oblikovali svoj predlog učiteljevih kompetenc. V predlogu smo poudarili predvsem zavedanje učiteljevega vzgojnega in pedagoškega poslanstva in njihov osebnostni razvoj, ostale kompetence pa so primerljive z učiteljevimi kompetencami po posameznih državah Evropske unije. Oblikovali smo tudi ocenjevalno lestvico, ki lahko služi kot pripomoček za spremljanje učiteljevega dela in jo lahko ravnatelji uporabljamo pri vsakodnevih dodelitvah nalog učiteljem.

### Zakonska podlaga za spremljanje in ocenjevanje učiteljevega dela

Zakonodaja nalaga ravnatelju spremljanje in ocenjevanje učiteljevega dela po različnih bolj ali manj opredeljenih kriterijih. V nadaljevanju je našeta najbolj obvezujoča zakonodaja za to področje.

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFPV) v 49. členu ravnatelju kot pedagoškemu vodji nalaga prisostvovanje pri vzgojno-izobraževalnem delu učiteljev, spremljanje njihovega dela, svetovanje ter spodbujanje strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanja strokovnih delavcev.

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS) v 16. členu določa, da je vodja (ravnatelj) dolžan oceniti delovno uspešnost vseh

delavcev enkrat letno, torej tudi pedagoških delavcev. Delovna uspešnost se ocenjuje glede na pet predpisanih kriterijev (17. člen ZSPJS):

- rezultati dela,
- samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela,
- zanesljivost pri opravljanju dela,
- kvaliteta sodelovanja in organizacija dela,
- druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

ZSPJS v 22. a členu določa, da javnemu uslužbencu pripada del plače za redno delovno uspešnost, če je v nekem obdobju, za katerega se izplačuje, dosegel nadpovprečne rezultate. Kriterije za redno delovno uspešnost določa Kolektivna pogodba za javni sektor. Ti kriteriji so:

- znanje in strokovnost,
- kakovost in natančnost,
- odnos do dela in delovnih sredstev,
- obseg in učinkovitost dela in
- inovativnost.

Zaradi gospodarske krize dve leti ravnatelji ne ocenjujemo redne delovne uspešnosti, saj je z zakonodajo, ki ureja interventne ukrepe (ZIU; ZDIU12; Dogovor o ukrepih na področju plač in drugih prejemkov v javnem sektorju za leti 2011 in 2012) izplačevanje dodatka k plači zaradi redne delovne uspešnosti začasno zadržano.

Ravnatelji opravijo vsako leto tudi letne razgovore z delavci, ki se odvijajo ponavadi v obdobju ocenjevanja za pridobitev letne ocene (ZSPJS). Ravnatelj spremlja in vrednoti delo pedagoških delavcev tudi pri napredovanju v nazive (Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive).

### **Sedanje stanje spremljanja učiteljevega dela in pregled mednarodnih opredelitev kompetenc učiteljev**

Pri pedagoškem spremljanju večinoma razumemo spremljanje in vrednotenje učiteljevega dela kot prisostvovanje ravnatelja pri pouku, torej hospitacije. Tudi pregledana literatura (Bevc, Fošnarič in Sentočnik 2002) se pod spremljanjem učiteljevega dela večinoma osredotoča zgolj na hospitacije.

Za pripravo hospitacij in različnih merilnih instrumentov za spremljanje pouka je v literaturi (Otič 2005; Kostajnshek 2005) precej predlogov. Ravnatelj je tisti, ki se sam odloči za predlog, kaj je za njegovo šolo najbolj primerno.

O hospitacijah večinoma velja, da so nujne, po drugi strani pa časovno zelo obremenjujoče za ravnatelja. Prav zato je med veliko ravnatelji zaznati občutek »slabe vesti«, ker se tovrstno spremljanje učiteljevega dela večinoma skrči na spremljanje dela pripravnikov in novih učiteljev.

Ravnateljstvo vsakodnevno spremljanje in vrednotenje učiteljevega dela pa zajema veliko širši spekter učiteljevih pedagoških lastnosti in ravnanj, kot jih uspemo spremljati med posamezno šolsko uro. Večina tega spremljanja učiteljevega dela je opravljena bolj po občutku. Tudi v literaturi to področje skoraj ni obdelano in zanj večinoma tudi niso postavljeni kriteriji.

V nadaljevanju želimo nanizati nabor čim več možnih oblik spremljanja in vrednotenja učiteljevega dela. Navedli bomo nekaj primerov, ki jih sami izvajamo v praksi. S tem želimo pomiriti slab občutek ravnateljev, da premalo spremljamo delo učiteljev. Ne želimo zmanjšati pomena hospitacij ali vzbuditi lažne predstave, da hospitiranje za ravnatelje ni več obveznost. Želimo le dati pomen tudi drugemu spremljanju učiteljevega dela.

Možne oblike spremljanja in presojanja učiteljevega dela in pedagoškega ravnanja, ki jih opredeljuje zakonodaja ali so v naborih različnih seznamov kompetenc, so:

- zaposlitveni razgovor,
- pripravništvo ali spremljanje učitelja začetnika,
- hospitacije,
- opravljene ure letne in delovne obveznosti (evidenca učnih ur v dnevniku, evidenca opravljenih delovnih ur),
- letni razgovor,
- ocenjevanje delovne uspešnosti (letna ocena),
- napredovanje v nazive,
- motiviranost za strokovno izobraževanje,
- pripravljenost sprejemanja nalog,
- sposobnost timskega dela,
- pohvala za dobro opravljeno delo na pedagoških konferencah,
- ugodnosti – strokovno izobraževanje,
- razporejanje dela (pouk, razredništvo),

- evidenca pohval in pritožb na delo učitelja,
- ocenjevanje učiteljev s strani učencev,
- spremljanje dela razrednikov in sorazrednikov,
- oceno dela lahko poda tudi Komisija za kakovost dela, Komisija za samoevalvacijo,
- sposobnost vključevanja otrok s posebnimi potrebami,
- sposobnost vključevanja v projekte,
- sposobnost vodenja nalog in projektov,
- večina uporabe IKT ...

Ravnatelji pri spremljanju učiteljevega dela redkokdaj ločujemo načine spremljanja. Enkrat pri učitelju spremljamo eno področje, drugič drugo. Največkrat imamo ravnatelji pred očmi celotno osebnost učitelja, ko se moramo hitro odločiti in presojati. Kako torej pri tako raznolikih načinih spremljanja učiteljevega dela presojati učiteljevo delo?

Najbolj uporabna presoja se nam je zdela spremljava preko učiteljevih v različnih situacijah izkazanih kompetenc. V ta namen smo najprej pregledali opredelitev učiteljevih kompetenc različnih evropskih držav in nato oblikovali svoj nabor učiteljevih kompetenc s pripadajočim obrazcem.

Evropska unija in politike evropskih držav se zavedajo pomena učiteljevega dela. Tako so pripravile skupna načela učiteljevih kompetenc (Komisija evropskih skupnosti 2007), ki so jih posamezne evropske države prilagodile svojim ciljem šolskega sistema. Kljub različnim delitvam in poimenovanjem učiteljevih kompetenc so nekatere skupne. Nanašajo se na strokovne kompetence, kompetenco sodelovanja in komunikacije ter profesionalne kompetence.

Pri opredelitvi in izbiri ključnih kompetenc učitelja, ki jih opredeljuje OECD (2007), sta posebej izpostavljeni dve: opredelitev skupnih vrednot (v kaj verjamemo) in refleksija (razmišljanje kot način dela).

Severnoirski model kompetenc (General Teaching Council for Northern Ireland 2007) poudarja, da lahko kompetence zožijo pogled na učiteljevo delo, zato so postavili »temeljno filozofijo« učiteljskega poklica. Učitelj profesionalec, ki ga imenujejo reflektivni in dejavni učitelj, je pedagog in strokovnjak za poučevanje, kritični in reflektivni reševalec problemov, raziskovalec in pobudnik sprememb, ustvarjalec znanja in teorije.

V kompetencah učitelja s strokovnim izpitom v Veliki Britaniji (Training and Development Agency for Schools 2007) vključujejo

v kompetenco profesionalne lastnosti tudi poznavanje in upoštevanje zakonodaje. Pri kompetenci profesionalno znanje in razumevanje vključujejo npr. zdravje in dobro počutje.

### **Primeri iz prakse spremljanja učiteljevega dela**

V nadaljevanju so opisani trije primeri iz prakse, s katerimi ravnatelji lahko spremljamo, spodbujamo in vrednotimo učiteljevo delo.

#### ***Pohvala, zahvala ali čestitka na pedagoški konferenci***

»Ob potrjevanju zapisnika prejšnje redne mesečne pedagoške konference pregledamo tudi opravljene naloge. Ob tem se konkretnim učiteljem zahvalim in jih pohvalim za dobro opravljeno delo pri pouku ali zunaj njega. Čestitam jim za dosežen uspeh z dijaki (recimo na tekmovanjih, natečajih ...). To delam redno z namenom, da učitelji vedo, da je njihovo dobro delo opaženo. Pomembno je, da lahko vsak prispeva k celoti. Zato je že pri razporejanju nalog potrebno biti pozoren, da so le-te kolikor je mogoče enakomerno razporejene med učitelji. Poskrbeti je treba, da ne izpade kdo, ki ni nikoli opažen ali pohvaljen.

Metoda zahteva le nekaj minut časa v uvodnem delu konference. Dobršen del tega časa bi tako in tako porabili za branje zapisnika. Tako pa le pregledamo realizirane sklepe in zapisnik potrdimo. S to pohvalo in zahvalo pa prispevam k občutku pomembnosti dela vsakega posameznika.«

#### ***Uporaba samoocenjevalne lestvice***

»V šoli že dve leti uporabljam samoocenjevalno lestvico učiteljevih kompetenc, ki je povzeta po generičnih kompetencah učiteljev (Marentič Požarnik 2007) z dopolnitvijo IKT-kompetence (Zavašnik Arčnik 2009).

Vsak učitelj sam zase oceni svoje kompetence, hkrati pa jih oceni tudi ravnatelj. Sledi argumentiran pogovor o razumevanju in ocenah po samoocenjevalni lestvici. Izsledki kažejo na področja, ki jih mora izpopolniti vsak učitelj individualno. Prav tako pa sinteza lestvic različnih učiteljev omogoča določitev prednostnih tem strokovnega izobraževanja za celotni kolektiv.«

#### ***Predstavitve dela učiteljev na pedagoški konferenci***

»Na pedagoški konferenci se učiteljem zahvalim za opravljeno dodatno delo. Učitelji imajo možnost sami pripraviti kratek prispevek (Power Point, video ...) o svojem dodatnem delu z učenci in

za učence, ki so ga opravili poleg rednega pouka (projekti, izmenjave, tabori za nadarjene, šole v naravi ...).

Namen te predstavitve je, da učitelji sami predstavijo svoje delo sodelavcem in poudarijo prednosti, ki jih vidijo pri tem. Če je šlo za timsko delo, navadno predstavi en učitelj. Učitelji se predstavijo na svojih močnih področjih in na tak način drug drugega spodbujajo za podobne aktivnosti. Za predstavitev se opogumijo tudi tisti učitelji, ki se sicer neradi izpostavljajo.«

Po primerjavi učiteljevih kompetenc v različnih državah Evropske unije in na osnovi izkušenj s spremljanjem in ocenjevanjem učiteljevega dela v praksi smo v nadaljevanju pripravili predlog učiteljevih kompetenc. V predlogu smo zajeli kompetence, ki poudarjajo zavedanje vzgojnega in pedagoškega poslanstva učitelja, osebne lastnosti in osebni razvoj, komunikacijo in odnose, strokovni razvoj in veščine.

Pri tem poudarjamo, da je spremljanje učiteljevega dela preko kompetenc eden od možnih, a neobveznih načinov spremljanja. Tako se lahko izognemo presojanju učiteljevega dela »po občutku«. Tovrstno spremljanje učiteljevega dela je lahko uporabno za ravnatelje začetnike, ki še nimajo dovolj izkušenj. Morda bo uporabno tudi za ravnatelje z daljšim stažem, kadar so v dilemah. Posebej uporabno se nam zdi, ko izbiramo med podobnimi možnostmi in želimo imeti tudi »papirno« podlago za naše odločitve. Na primer pri odločanju o tehnoloških viških, pri izbiranju najprimernejšega kandidata za zaposlitev.

Temu naboru seveda posamezni ravnatelj lahko pridruži še kakšno kompetenco, ki je specifična za konkretno šolo ali izobraževalni program.

### **Predlog kompetenc kot pomoč pri spremljanju učiteljevega dela**

Kompetence smo izbrali glede na to, kaj pričakujemo od učiteljev. Opredelili smo nabor kompetenc, za katere menimo, da jih učitelj mora izkazovati, da lahko kar največ prispeva k boljšim rezultatom in k izboljšanju učenja učencev. Učitelj ni odgovoren le za strokovnost. Pomembne so tudi njegove osebne lastnosti ter komunikacija tako z učenci kot s sodelavci in zunanjim okoljem. Tudi veščine, ki jih učitelj obvlada, veliko pripomorejo k učiteljevi uspešnosti.

V nadaljevanju izbrane kompetence tudi podrobneje predstavljamo.

***Zavedanje vzgojnega in pedagoškega poslanstva***

Učitelj se zaveda svojega poslanstva, v svojem delu vidi globlji smisel, da ve, zakaj je učitelj. Izraža voljo in pozitiven odnos do svojega dela. Delo z učenci mu pomeni izziv, veselje, torej je to njegovo poslanstvo, ki ga začuti, sprejme in s katerim živi. Poučevanja ne jemlje zgolj kot službo.

***Osebnostne lastnosti in osebnostni razvoj***

Učitelj je pozitivno naravnana osebnost, uči tisto, kar živi in je dober vzgled. Ima sposobnost refleksije svojega dela in to sistematično počne. Ima pravšnjo mero humorja. Je sposoben priznati svoje napake in se na svoj račun tudi pošaliti.

Učitelj pozna smernice zdravega načina življenja. Sam tako živi in skrbi za svoje psiho-fizično zdravje ter z zgledom to prenaša tako na učence kot na sodelavce.

Učitelj je pripravljen na nove izzive, na drugačen način dela. Za nove reči se ne samo navdušuje, ampak jih tudi uresničuje, za kar je pripravljen vložiti svoj čas in energijo. Ima sposobnost presejanja okvirov svojega strokovnega področja in je usposobljen za razvijanje novih kompetenc.

***Komunikacija in odnosi***

Učitelj učinkovito in sproščeno komunicira z učenci, s sodelavci, s starši in z okoljem. Sposoben se je vživeti v druge. V odnosih skrbi za pravičnost in uravnoveženost, pri učencih si ne ustvarja »ljubljenčkov«.

Je čustveno zrel in stabilen ter je vreden zaupanja, ni zamerljiv in ni konflikten. Upošteva nasvete in sam daje merodajne in utemeljene povratne informacije.

Sposoben je samostojnega in timskega dela. Zaupa v sodelovanje. Uspehe drugih dojema kot skupne in s svojim delom prispeva k skupnim ciljem. Zaveda se, da vsako delo vseh prispeva h kvaliteti dela celotne ustanove.

***Strokovne kompetence***

Učitelj je dobro usposobljen na svojem strokovnem področju, za kar skrbi tudi z rednim izpopolnjevanjem. Usposobljen je za poučevanje, obvlada načrtovanje, pripravo in izvedbo učnega procesa, uporablja različne metode, oblike in pristope poučevanja. Tudi za

to področje se je pripravljeno izobraževati. Pozna zakonodajo ter šolska pravila in deluje v skladu z njimi.

Uporablja različne načine preverjanja in ocenjevanja znanja. Išče in vrednoti znanje. Pri tem skrbi tako za pravičnost kot tudi za posebnosti pri posameznikih. Je odločen na osnovi argumentov, ki jih zna tudi pojasniti in utemeljiti. Upošteva različne individualne značilnosti otrok in jim prilagodi poučevanje.

### ***Veščine***

Učitelj je usposobljen za različna področja. Svoja zanimanja in znanja je pripravljen deliti z drugimi in jih na primeren način posredovati mladim. Je sposoben in pripravljen reševati probleme. Problemov ne spregleda, jih ne odriva in ne prikriva. Postavlja jasna pravila in se jih tudi drži.

Je sposoben komunicirati v tujih jezikih, obvlada in uporablja IKT pri pouku in pri drugih dejavnostih. Je sposoben in pripravljen voditi različne dejavnosti.

### ***Ocenjevalni list za spremljanje učiteljevega dela***

Na osnovi predstavljenih kompetenc smo oblikovali ocenjevalni list s petstopenjsko lestvico. S takšnim naborom lahko dovolj celostno spremljamo učitelja. Lahko bi jih razvrstili tudi drugače ali še kaj dodali.

Z ocenami od 1 do 5 ovrednotimo posamezne lastnosti učitelja, pri čemer ocena 5 pomeni najvišje izražene lastnosti (slika 1).

Ocenjevalni list lahko uporabljamo ob letnem razgovoru, za ocenjevanje delovne uspešnosti in s tem povezanega napredovanja učiteljev, lahko nam služi kot pripomoček pri odločanju razporeditve obveznosti učiteljem.

### ***Zaključne ugotovitve***

Predlog kompetenc je zanimiv in širše obravnava učitelja. Ko prebiraš vse te kompetence, umeščene v ocenjevalni list, se morda zdijo na prvi pogled prezahtevne. Ko pa jih nekako ponotranjiš in razumeš, kaj želiš ocenjevati, ni več tako težko. Kljub vsemu pa je seveda to zahtevno in odgovorno delo, saj ocenjujemo ljudi. Ocenjevalni obrazec se da razmeroma hitro izpolniti, če pred tem pregledaš nabor pripravljenih kompetenc, ki predstavljajo uvod v izpolnjevanje ocenjevalnega lista. Vendar tudi pri tem obrazcu



Ovrednoti z ocenami od 1 do 5. Z oceno 5 ovrednotimo najvišje izražene lastnosti.

Ime in priimek učitelja: \_\_\_\_\_

1. <i>Poslanstvo</i>											
zavedanje poslanstva	1	2	3	4	5	volja do dela	1	2	3	4	5
2. <i>Osebnostne lastnosti in osebnostni razvoj</i>											
lastni vzgled	1	2	3	4	5	pripravljenost za nove izzive	1	2	3	4	5
pozitivna naravnost	1	2	3	4	5	osebnostni razvoj	1	2	3	4	5
spodobnost refleksije	1	2	3	4	5	preseganje svojega področja	1	2	3	4	5
smisel za humor	1	2	3	4	5	drugo	1	2	3	4	5
skrb za zdravje	1	2	3	4	5	drugo	1	2	3	4	5
3. <i>Komunikacija in odnosi</i>											
komunikacija s sodelavci	1	2	3	4	5	pravičnost in uravnoveženost	1	2	3	4	5
komunikacija z učenci	1	2	3	4	5	čustvena zrelost in stabilnost	1	2	3	4	5
komunikacija s starši	1	2	3	4	5	spodobnost samostojnosti	1	2	3	4	5
komunikacija z okoljem	1	2	3	4	5	spodobnost dela v skupini	1	2	3	4	5
spodobnost vživljanja	1	2	3	4	5	spodobnost delitve uspeha	1	2	3	4	5
4. <i>Strokovne kompetence</i>											
strokovno znanje	1	2	3	4	5	načini prev. in ocenjevanja	1	2	3	4	5
strokovno izpopolnjevanje	1	2	3	4	5	iskanje znanja	1	2	3	4	5
usposobljenost za poučevanje	1	2	3	4	5	pravičnost ocenjevanja	1	2	3	4	5
izobr. za učenje učenja	1	2	3	4	5	utemeljeno ocenjevanje	1	2	3	4	5
delovanje v skladu s pravili	1	2	3	4	5	drugo	1	2	3	4	5
prilagajanje poučevanja	1	2	3	4	5	drugo	1	2	3	4	5
5. <i>Veščine</i>											
delo na različnih področjih	1	2	3	4	5	uporaba IKT	1	2	3	4	5
reševanje problemov	1	2	3	4	5	vođenje dejavnosti	1	2	3	4	5
ravnanje po jasnih pravilih	1	2	3	4	5	drugo	1	2	3	4	5
komuniciranje v tujih jezikih	1	2	3	4	5	drugo	1	2	3	4	5

SLIKA 1 Ocenjevalni list za spremljanje učiteljevega dela

gre za deloma subjektivno oceno, kako ravnatelj posameznika zaznava.

Lažje je ocenjevati ravnateljem, ki že dalj časa vodijo kolektive in posamezne učitelje tudi bolje poznajo. Ravnatelji, ki so začetniki, bodo za ocenjevanje porabili zato več časa. Spoznati osebnost posameznega učitelja vsekakor zahteva daljše obdobje.

Menimo, da je glavna prednost predlaganega nabora kompetenc in ocenjevalnega lista, da lahko spremljamo delo učitelja celostno in da nam izpolnjevanje vzame malo časa. Pomembno se nam zdi, da so rezultati spremljanja zapisani in uporabni.

Razumljivo je, da odličnost učiteljev ni dosegljiva na kakršenkoli formalni način in zmotno bi bilo prepričanje, da bomo odličnost dosegli s formalnimi predpisi. S tem le celostno spremljamo

učitelja kot strokovnjaka in kot osebnost. Rezultati zapisanega spremljanja pa so za ravnatelja lahko uporabni pri vsakodnevnem odločanju o nalogah, na katere razporejamo učitelje.

## Literatura

- Bevc, V., A. Fošnarič in S. Sentočnik. 2002. *Spremljanje in vrednotenje pedagoškega dela strokovnih delavcev*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- »Dogovor o ukrepih na področju plač in drugih prejemkov v javnem sektorju za leti 2011 in 2012.« [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/ro7/predpis\\_SKLE8727.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/ro7/predpis_SKLE8727.html)
- Erčulj, J., ur. 2010. »Razvoj ravnateljstva 2010–2012: priročnik za udeležence.« Šola za ravnatelje, Kranj.
- General Teaching Council for Northern Ireland. 2007. »Teaching: The Reflective Profession.« [http://epublishbyus.com/the\\_reflective\\_profession/10020354](http://epublishbyus.com/the_reflective_profession/10020354)
- Marentič Požarnik, B. 2007. »Čemu potrebujemo širši dogovor o temeljnih učiteljevih zmožnostih/kompetencah.« *Vzgoja in izobraževanje* 38 (5): 44–50.
- Komisija evropskih skupnosti. 2007. »Šole za 21. stoletje.« Delovni dokument služb komisije, SEC(2007)1009. [http://ec.europa.eu/education/school21/consultdoc\\_sl.pdf](http://ec.europa.eu/education/school21/consultdoc_sl.pdf)
- Kostanjšek, D. 2005. »Hospitacije – kdaj in kako.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 5 (1): 82–87.
- OECD. 2007. »The Definition and Selection of Key Competencies: Executive Summary.« <http://www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf>
- Otič, M. 2005. »Sistem spremljanja dela učiteljev na šoli.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 7(5): 100–102.
- »Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive.« [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/ro2/predpis\\_PRAV4272.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/ro2/predpis_PRAV4272.html)
- Training and Development Agency for Schools. 2007. »Professional Standards for Teachers: Why sit still in your career?« [http://www.tda.gov.uk/teacher/developing-career/professional-standards-guidance/~/\\_media/resources/teacher/professional-standards/standards\\_a4.pdf](http://www.tda.gov.uk/teacher/developing-career/professional-standards-guidance/~/_media/resources/teacher/professional-standards/standards_a4.pdf)
- »Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOVFI).« [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/ro5/predpis\\_ZAKO445.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/ro5/predpis_ZAKO445.html)
- »Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS).« [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/ro8/predpis\\_ZAKO3328.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/ro8/predpis_ZAKO3328.html)
- »Zakon o interventnih ukrepih (ZIU).« [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/ro1/predpis\\_ZAKO6021.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/ro1/predpis_ZAKO6021.html)
- »Zakon o dodatnih interventnih ukrepih za leto 2012 (ZDIU12).« [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/ro3/predpis\\_ZAKO6313.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/ro3/predpis_ZAKO6313.html)

Zavašnik Arčnik, M., 2009. »Listovnik v profesionalnem razvoju učiteljev, vzgojiteljev, ravnateljev.« Interno gradivo, Šola za ravnatelje, Kranj.

■ Vladimir Anžel je ravnatelj Škofijske gimnazije Vipava. *sgv@sio.si*

Stanislava Frangež je ravnateljica Osnovne šole Slave Klavore Maribor. *stanislava.frangez@guest.arnes.si*

Mojca Pajnič Kirn je ravnateljica Osnovne šole Sostro. *mojca.pajnic@guest.arnes.si*

Vladimir Anžel,  
Stanislava  
Frangéž,  
Mojca Pajnič  
Kirm

### Spremljanje učiteljevega dela

V programu Razvoj ravnateljstva smo se ravnatelji vključili v projektno delo, ki omogoča izboljševanje prakse vodenja in medsebojno izmenjavo izkušenj. V prispevku predstavljamo področje spremljanja učiteljevega dela, ki smo ga v skupini obravnavali. Ravnatelji spremljamo delo učitelja celostno, kot osebnosti, ki deluje v različnih situacijah. Velikokrat gre tako za vsakodnevno spremljanje učiteljevega dela, ki ga ocenjujemo po občutku. V skupini smo zato na osnovi pregleda literature, domačih in tujih priporočil ter izkušenj iz lastne prakse opredelili kompetence učiteljev, ki lahko služijo kot osnova ravnateljem za spremljanje njihovega dela. V prispevku predstavljamo oblikovan nabor kompetenc učiteljev in predlagamo ravnateljem, kako ga lahko uporabijo pri svojem delu.

*Ključne besede:* spremljanje učiteljevega dela, kompetence, vodenje

### Monitoring of Teachers' Work

Head teachers in School Leadership Development program were involved in project work that enables improvement of leadership practice and exchange of experience. The paper presents the monitoring of teachers' work, which was discussed in our group. Head teachers monitor the work of teachers comprehensively, as personalities working in a number of different situations. In many cases, therefore, daily monitoring of teachers' work is based on feelings. In order to create a basis for head teachers to monitor teachers' work, we reviewed literature, national and international recommendations as well as experiences from our own practice and defined the set of teachers competencies. The list of teacher competences and suggestions for head teachers on how to use it in their work is presented and argued.

*Keywords:* monitoring of teachers work, competencies, leadership

VODENJE 1|2012: 113–123