



Univerza v Ljubljani
Fakulteta *za upravo*

DELOVNA USPEŠNOST RAVNATELJEV

Seminarska naloga pri predmetu Psihologija dela

Edis Dedič
Vesna Stojančič
Amela Šljivar

mentorica: dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, marec 2014

UVOD

- Od nastanka prvih družb pa do današnjih držav predstavlja vodenje pomemben dejavnik njihovega obstoja.
- Z vprašanjem uspešnosti vodenja se ukvarjajo že najstarejši zapisi.

Predvsem gre za vprašanja:

- kako zagotoviti uspešno vodenje,
- kako prepoznati uspešnega vodjo in to postati.



Ocenjevalni list za ugotavljanje delovne uspešnosti ravnateljev

Delo ravnatelja vseskozi ocenjujejo:

- šolska inšpekcija,
- svet šole in
- svet staršev.



Enkrat letno pa delo ravnatelja ovrednotijo
z
ocenjevalnim listom za ugotavljanje
delovne
uspešnosti na podlagi letnega delovnega
in
finančnega poročila šole.

Posamezni kriteriji z ocenjevalnega lista za ugotavljanje delovne uspešnosti ravnateljev

I. KAKOVOST IZVEDBE PROGRAMA:

- a) Prehodnost učencev/dijakov po posameznih razredih/letnikih.
- b) Uspešnost učencev/dijakov na zaključnih oblikah preverjanja



II. SPREMLJANJE IN RAZVOJ ZAPOSLENIH:

- a) Hospitacije ravnatelja.
- b) Nadaljnje izobraževanje in usposabljanje.



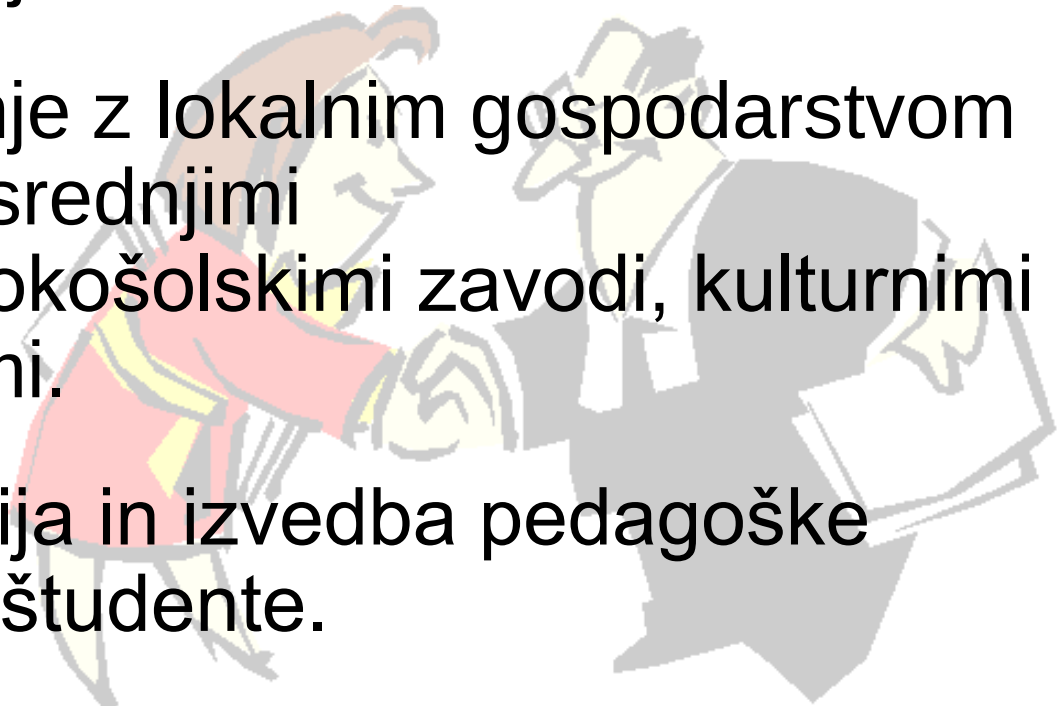


III. OBSEG IN KAKOVOST **SODELOVANJA RAVNATELJA Z** **ORGANI ZAVODA, S STARŠI IN** **USTANOVITELJEM**

- 
- a) Sodelovanje s svetom šole.
 - b) Sodelovanje s starši.
 - c) Sodelovanje s strokovnimi aktivni.
 - d) Sodelovanje z ustanoviteljem.

IV. SODELOVANJE OZ. **VKLJUČENOST ZAVODA V** **ŽIVLJENJE IN DELO V LOKALNEM** **IN RAGIONALNEM OKOLJU**

- a) Sodelovanje med zavodi.
- b) Sodelovanje z lokalnim gospodarstvom (podjetji), srednjimi šolami/visokošolskimi zavodi, kulturnimi institucijami.
- c) Organizacija in izvedba pedagoške prakse za študente.



ZAKLJUČEK – primeri dobrih praks

Uspešnost organizacije je seštevek uspešnosti njenih posameznikov, kjer velja znamenita in preprosta formula za delovno uspešnost posameznika:

$$DU = Z \times M$$

(delovna uspešnost = zmožnosti x motivacija)

- Ravnateljeve osebne lastnosti in karakteristike, umske in čustvene spretnosti določajo uspešno vodenje šole. Ne igrajo pa odločilne vloge.
- Učni rezultati dijakov oz. učencev so glavni pokazatelj uspešnosti vodenja šole.
- Sodelovanje z zaposlenimi znotraj šole in z ostalimi v zunanjem okolju šole.
- Ravnatelj se mora v okviru šolskega managementa prilagajati novim načinom vodenja.
- Usposabljanje in razvoj javnih uslužbencev.



PRILOGA

Video na temo delovne uspešnosti:

Dostopen na **You Tube**

[Kakšen naj bi bil ravnatelj?](#)

<https://www.youtube.com/watch?v=AYotJ4He2GE>

[Od 0:08 do 0:48](#)

Obrazec: Ugotavljanje delovne uspešnosti ravnatelja

Občina:

Zavod:

Ravnatelj oz. ravnateljji

Ocenjevalno obdobje od: do: Št. dni

Na podlagi 19. člena Pravilnika o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev s področja šolstva (v nadaljevanju: pravilnik) svet zavoda uvodoma za ocenjevalno obdobje ugotavlja, da:

JE zavod posloval z izgubo?	NE
JE direktor / ravnatelj zagotovil v predpisanih rokih realizacijo sklepov in ukrepov oziroma odpravil pomanjkljivosti, ki jih je ugotovil Inšpektorat RS za šolstvo in šport ali Računsko sodišče RS?	DA
JE zavod dobil negativno mnenje Računskega sodišča RS?	NE

Izpolnitev letnega programa dela ter zagotavljanje dodatnih materialnih sredstev za delo zavoda

1. Realizacija obsega programa - do 25 % %

2. Kakovost izvedbe programa - do 35 % %

3. Razvojna naravnost zavoda - do 35 % %

4. Zagotavljanje materialnih pogojev - do 5 % %

VSOTA VSEH DOSEŽENIH ODSOTOKOV:

UGOTOVITVENI SKLEP:

Svet zavoda je na seji dne ugotovil:

- Ravnatelj na podlagi 19. člena pravilnika ni upravičen do dela plače za delovno uspešnost.
- Ravnatelj je dosegel 0,00 % vrednosti meril za ugotavljanje dela plače za delovno uspešnost.

Datum:

Predsednik sveta zavoda:

HVALA

ZA

VAŠO



POZORNOST

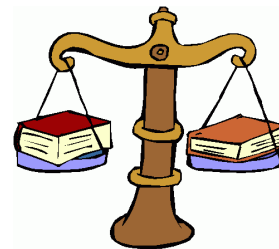
LITERATURA IN VIRI



- **LITERATURA:**

- Goleman, D. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. 2001.
- Harris, B. *Supporting the emotional work of school leaders*. 2007.
- Hughes, O. E. *Public management administration*. 2003.
- Klemenčič, S. *Ravnateljstvo kot izziv (poklicanost): ravnateljstvo na osnovnih šolah v Sloveniji*. 2003.
- Koren, A. *Improving school leadership country background report for Slovenia*. 2007.
- Koren, A. *Ravnatelj med osamo in sodelovanjem*. 1999.
- Resman, M. *Sodobna pedagogika*. 1993.

• PRAVNI VIRI:



- *Pravilnik o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev s področja šolstva.* Ur.l. RS, št. 81/2006. Spremembe, Ur. l. RS, št. 22/2008 (39/2008 popr.), 104/2009, 4/2010, 6/2012.
- *Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive.* Ur.l. RS, št. 54/2002. Spremembe, Ur.l. RS, št. 123/2008, 44/2009, 16/2010 Odl.US: U-I-256/08-27, 18/2010.
- *Pravilnik o pripravništvu strokovnih delavcev na področju vzgoje in izobraževanja.* Ur.l. RS, št. 23/2006. Spremembe, Ur.l. RS, št. 72/2007.
- *Pravilnik o pripravništvu in o strokovnem izpitu strokovnih delavcev na področju vzgoje in izobraževanja.* Ur.l. RS, št. 30/1996. Spremembe, Ur.l. RS, št. 54/1997, 50/1998, 19/2002, 23/2006.

- **INTERNETNI VIRI:**

- <https://www.youtube.com/watch?v=AYotJ4He2GE>
(High Performance Leadership at work)

