

Šola za ravmatije



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD

OCENJEVANJE LETNE DELOVNE USPEŠNOSTI STROKOVNIH DELAVCEV V VZGOJI IN IZOBRAŽEVANJU: NAJPOGOSTEJŠA VPRAŠANJA IN ODGOVORI

Ksenija Mihovar Globokar
Mihaela Zavašnik Arčnik

Ljubljana, 2017

OCENJEVANJE LETNE DELOVNE USPEŠNOSTI STROKOVNIH DELAVCEV V VZGOJI IN IZOBRAŽEVANJU: NAJPOGOSTEJŠA VPRAŠANJA IN ODGOVORI

Avtorici: Ksenija Mihovar Globokar in Mihaela Zavašnik Arčnik

Strokovna recenzenta: Branka Likon in Ciril Dominko

Izdala in založila: Šola za ravnatelje, Dunajska 104, 1000 Ljubljana

Lektoriranje: Mateja Dermelj

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

©2017 Šola za ravnatelje



Publikacija je sofinancirana s sredstvi Evropskega socialnega sklada in Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport v okviru projekta *Krepitev kompetenc strokovnih delavcev na področju vodenja inovativnega vzgojno-izobraževalnega zavoda v obdobju od 2016 do 2018*.

Publikacija je brezplačna.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.951:005.63:37(0.034.2)

MIHOVAR Globokar, Ksenija

Ocenjevanje letne delovne uspešnosti strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju [Elektronski vir] : najpogostejša vprašanja in odgovori / Ksenija Mihovar Globokar, Mihaela Zavašnik Arčnik. - El. knjiga. - Ljubljana : Šola za ravnatelje, 2017

ISBN 978-961-6989-13-8 (pdf)

1. Zavašnik Arčnik, Mihaela
288350976

UVOD

Pred vami so najpogostejša vprašanja in odgovori v zvezi z ocenjevanjem letne delovne uspešnosti. Odgovorna oseba, ki je v vzgojno-izobraževalnih zavodih ravnatelj oziroma v zavodih z notranjimi organizacijskimi enotami direktor, oceni zaposlene najkasneje do 15. marca tekočega leta za preteklo koledarsko leto. Zavedamo se, da je ocenjevanje letne delovne uspešnosti zahtevna naloga. Hkrati menimo, da je mehanizem ocenjevanja letne delovne uspešnosti orodje, ki spodbuja zaposlene k bolj kakovostnemu delu, pod pogojem, da je ustrezno sistemsko podprto in razvito tudi na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda. Država se je odločila za model delovne uspešnosti, ki je sicer usmerjen »od zgoraj navzdol«, a pri tem ohranja srednje močan »nadzor, kontrolo«, saj je določila le okvir in nabor elementov ter kriterijev, ki so vsebinsko blizu tudi šolstvu (kot delu javnega sektorja). Glede na trenutno stanje lahko trdimo, da je sistem ocenjevanja delovne uspešnosti na ravni države z vidika elementov in kriterijev ustrezno zasnovan; vzpostavlja kombinacijo notranje in zunanje odgovornosti ter zastavlja okvir, ki ga lahko vzgojno-izobraževalni zavodi sooblikujejo in nadgrajujejo. Kljub temu lahko trdimo, da je opolnomočenja za ocenjevanje delovne uspešnosti na ravni zavoda oziroma ravnateljevega vodenja premalo, saj so ocene delovne uspešnosti izjemno visoke in nerealne. Ravnateljeva naloga pri tem ni odpravljanje sistemske nepravilnosti med zaposlenimi, ampak oceniti konkretno delo zaposlenega glede na elemente in kriterije, ki jih je treba upoštevati. Ocenjevanje delovne uspešnosti se nanaša na številne zadeve, povezane z delom zaposlenega, in ob ustreznem komuniciranju lahko postane eno temeljnih orodij za izboljšanje kakovosti dela.

V lanskem šolskem letu smo v Šoli za ravnatelje izvedli raziskavo o spremljanju in vrednotenju dela strokovnih delavcev v vzgojno-izobraževalnih zavodih, kamor sodi tudi ocenjevanje delovne uspešnosti. Vanjo je bilo vključenih 240 ravnateljev in 118 kandidatov za ravnateljski izpit (pri čemer je bilo več kot 85 % kandidatov strokovnih delavcev). Raziskava je razkrila, da so stališča do ciljev spremljanja in vrednotenja ter izkušnje s spremljanjem in vrednotenjem dela strokovnih delavcev in njihovimi učinki zelo raznoliki. Vzorec podatkov med obema vzorcema, torej med ravnatelji in kandidati za ravnateljski izpit (pretežno strokovni delavci), pa je pokazalo, da so stališča do ciljev spremljanja in vrednotenja dela sicer večinoma enaka, izjemno velike statistične razlike pa se pokažejo predvsem pri trditvah, ki se navezujejo na izkušnje in učinke. S tem lahko le še potrdimo mnenje, da je vrednotenje zaradi visokih ocen delovne uspešnosti strokovnih delavcev nekritično.

V skladu z Zakonom 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 in 82/15, v nadaljnjem besedilu ZSPSJ) in Zakonom 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 in 49/16 – popr., v nadaljnjem besedilu ZOFVI) so nameni ocenjevanja delovne uspešnosti trije: ocenjevanje za napredovanje v višji naziv, ocenjevanje za napredovanje v višji plačni razred, ocenjevanje za izplačilo dela plače za delovno uspešnost. V gradivu se pri obravnavi vprašanj in odgovorov osredotočamo na ocenjevanje letne delovne uspešnosti za napredovanje v višji plačni razred. Strokovni delavec, ki ga ocena delovne uspešnosti najbolj zadeva, mora razumeti, s kakšnimi cilji se sistem in vzgojno-izobraževalni zavod lotevata ocenjevanja delovne uspešnosti, saj drugače vnaprej tvegamo njegovo nezadovoljstvo in ga povzročamo. Zato jim je treba eno leto vnaprej, torej na začetku koledarskega leta (in ne tik pred ocenjevanjem) pojasniti, čemu je ocenjevanje letne delovne uspešnosti namenjeno ter kakšni so elementi in kriteriji zanj. Z vidika sistema je posledica ocenjevanja letne delovne uspešnosti nagrajevanje, z vidika zavoda pa je to predvsem mehanizem za izboljševanje kakovosti dela strokovnih delavcev. Ocena delovne uspešnosti ne sme imeti zgolj pozitivnih finančnih učinkov v napredovalnem obdobju, če ti ne temeljijo na kakovostnem (letnem) spremljanju, vrednotenju in utemeljitvi vzgojno-izobraževalnega dela strokovnega delavca. Strokovni delavci se glede na kakovost opravljenega dela med seboj razlikujejo in te razlike se morajo v napredovalnem obdobju pokazati tudi v finančnem smislu. Hkrati je ocenjevanje letne delovne uspešnosti priložnost za samorefleksijo o lastnem delu in orientacija, namenjena snovanju in oblikovanju njihovega kariernega in profesionalnega razvoja. Ocenjevanje letne delovne uspešnosti ravnatelju omogoča vpogled v delovanje vzgojno-izobraževalnega zavoda kot celote ter prepoznavanje njegovih močnih in šibkih točk, na podlagi česar je mogoče določiti njegove razvojne smernice. Delovna uspešnost strokovnega delavca je tudi kriterij za ugotavljanje začasnih in trajnih presežkov delavcev (39. člen Kolektivne pogodbe za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS, v nadaljnjem besedilu KPVIŽ). Posamezne odločbe sodišč že kažejo, da lahko zaradi nestrokovnega ocenjevanja delovne uspešnosti prihaja do nezakonitega odpuščanja.

Kritičnih mnenj o ocenjevanju delovne uspešnosti je veliko, še posebno so kritični tisti zaposleni, ki bolje delajo, a za to niso ustrezno stimulirani. Ocenjevanje delovne uspešnosti je pomembno orodje vodenja, s katerim ravnatelji jasno izrazijo, kaj od zaposlenih pričakujejo, in jih nagradijo, kadar presežejo pričakovanja. Pomembno pri tem je razlikovanje med tistimi zaposlenimi, ki svoje delo opravljajo dobro, in tistimi, ki ga opravljajo nad pričakovanji, in to na podlagi jasnih, znanih in preglednih elementov in kriterijev. Številne raziskave nakazujejo, da je pogost razlog za neuspešno ocenjevanje preslaba komunikacija vodij z zaposlenimi in premajhna vključenost zaposlenih v oblikovanje, spremljanje in izvedbo ocenjevanja. Glede na omenjeno smo prepričani, da je manevrskega prostora za izboljšanje še dovolj. Pričujoči nabor vprašanj in odgovorov je eden izmed poskusov, kako raznolike prakse ocenjevanja delovne uspešnosti bolj poenotiti, in temelji na najpogostejših izzivih, s katerimi se pri ocenjevanju soočajo ravnatelji. Zbrali smo jih na podlagi vprašanj, ki se odpirajo na tematskih delavnicah o ocenjevanju, v programu Vodenje za učenje

– spremljanje in vrednotenje dela strokovnih delavcev, v programu Podpora ravnateljem (vprašanja in odgovori), v elektronskih pismih in v osebnih stikih z ravnateljji. Odgovori na vprašanja vključujejo pravni in vsebinski (strokovni) vidik; upoštevali smo pravno podlago področja, priporočila Ministrstva za javno upravo, posamezne odločbe sodišč, izkušnje in primere dobrih praks v vzgojno-izobraževalnih zavodih, strokovna priporočila. Vprašanja in odgovori sledijo procesu ocenjevanja delovne uspešnosti, na koncu smo dodali nekaj vprašanj, ki niso neposredno del tega procesa, a so z njim povezana. V gradivu dosledno uporabljamo izraz strokovni delavec, pri čemer pa se obravnavana vprašanja in odgovori nanašajo tudi na druge zaposlene v vzgojno-izobraževalnem zavodu.

Želimo si, da bi vam priporočila olajšala ocenjevanje letne delovne uspešnosti in vam pomagala, da bi bilo obdobje ocenjevanja čim manj stresno, hkrati pa strokovno in kakovostno.





NAJPOGOSTEJŠA VPRAŠANJA IN ODGOVORI

Kdo ocenjuje letno delovno uspešnost strokovnih delavcev?

V skladu z drugim odstavkom 4. člena Uredbe o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08, 91/08, NPB1, 113/09 in NPB2, v nadaljnjem besedilu uredba) oceno strokovnega delavca določi odgovorna oseba oziroma nadrejeni zaposlenega po pooblastilu odgovorne osebe. Odgovorna oseba je v skladu z uredbo poslovodni organ, torej ravnatelj ali direktor. Iz uredbe hkrati izhaja, da lahko ravnatelj ocenjevanje letne delovne uspešnosti poveri zaposlenemu, ki je neposredno nadrejen strokovnemu delavcu (četrty odstavek 4. člena). Praksa v vzgojno-izobraževalnih zavodih kaže, da ima ravnatelj omejen vpogled v delo vsakega strokovnega delavca, še posebno v večjih zavodih; večinoma ima temeljit pregled na ravni zavoda kot organizacije, manj pa na srednji in nižji ravni, zato se zdi ocenjevanje smiselno poveriti tistemu, ki bo strokovnega delavca lahko bolj objektivno ocenil in mu je po hierarhiji bližji, npr. pomočnik ravnatelja, vodja enote, vodja podružnice. Pooblastilo za ocenjevanje lahko ravnatelj izda za določeno časovno obdobje ali za nedoločen čas in velja do preklica, pri čemer pa nadrejeni, ki ima pooblastilo za ocenjevanje, tega pooblastila ne more prenesti na drugo osebo.

Kdo mora biti ocenjen?

Ocenjeni morajo biti vsi strokovni delavci, ki imajo v vzgojno-izobraževalnem zavodu sklenjeno delovno razmerje. Pri tem ni pomembno, ali gre za delovno razmerje, sklenjeno za določen ali nedoločen čas, delovno razmerje s polnim ali krajšim delovnim časom. Glede na 22. člen Zakona o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 22/13) lahko delodajalec izjemooma sklence delovno razmerje za določen čas enega leta tudi s kandidatom, ki ne izpolnjuje pogojev za zaposlitev, kar pomeni, da bo tudi ta strokovni delavec ocenjen. Enako velja za pripravnike. Poleg sklenjenega delovnega razmerja uredba določa še dodatni pogoj, in sicer da je strokovni delavec v ocenjevalnem obdobju delo opravljal najmanj šest mesecev. Strokovni delavec, ki zaradi odsotnosti, razen ob v uredbi taksativno naštetih izjemah (tretji odstavek 4. člena), v ocenjevalnem obdobju ni izpolnil navedenega pogoja, ostane neocenjen. V ocenjevalnem listu mora biti to dejstvo jasno navedeno. To pomeni, da je treba na ocenjevalnem listu za ocenjevalno obdobje (priloga I uredbi) izpolniti podatke o strokovnem delavcu, v opombi pa navesti razlog, zaradi katerega ni bil ocenjen. Ne glede na čas prisotnosti na delovnem mestu v ocenjevalnem obdobju je ravnatelj dolžan oceniti strokovne delavce, ki so zaradi napotitve delodajalca, poškodbe pri delu, poklicne bolezni in starševskega varstva (porodniški dopust) odsotni več kot šest mesecev. Pri tem velja opozoriti na sodbo (VDSS, sodba Pdp 728/2010), s katero je delovno sodišče razsodilo, da strokovnega delavca ni treba oceniti, če je obdobje prekratko, da bi bilo mogoče njegovo delo ovrednotiti po vseh kriterijih ocenjevanja.



Ali se lahko strokovni delavec oceni sam? Kako je s samoocenjevanjem?

Da bi zagotovili bolj objektivno oceno oziroma uravnotežen pogled ter hkrati omogočili njihovo aktivno vključevanje, je s strokovnega vidika k ocenjevanju smiselno povabiti tudi strokovne delavce in jih spodbuditi k t. i. samorefleksiji, s katero spremljajo in vrednotijo svoje delo in ki predstavlja spodbudo za usmerjanje njihovega razmišljanja in delovanja. Strokovni delavec tako dobi priložnost biti vključen in vplivati na oceno. Samorefleksija kot orodje s strokovnega vidika predstavlja priložnost za ustrezen odnos ravnatelja do strokovnih delavcev; poleg tega omogoča predvsem učenje strokovnih delavcev in razvoj kakovostne komunikacije. Z vidika spremljanja zadovoljstva strokovnih delavcev krepi njihovo soudeležbo pri delovanju vzgojno-izobraževalnega zavoda in povezljivost njihovih zaznav in pričakovanj ter kariernih ciljev s cilji zavoda. Pred določitvijo končne letne ocene ravnatelj povabi strokovnega delavca k samorefleksiji po enakih kriterijih ocenjevanja, kot jih uporablja sam. V nadaljevanju z njim opravi pogovor, med katerim soočita poglede. Ravnatelj nato določi končno oceno. Končne ocene ne more in ne sme določiti strokovni delavec, ampak lahko zgolj razmišlja o svojem delu s pomočjo elementov in kriterijev za ocenjevanje delovne uspešnosti. Strokovni delavec lahko odkloni samorefleksijo in ga zato ne morejo doleteti sankcije, se pa s tem odmika od potrebnega profesionalnega delovanja, ki terja njegovo kritično refleksijo in aktivno sodelovanje, ter se odreka možnostim za lastno učenje in napredek, kar so temeljni postulati strokovnega delavca kot profesionalca.

Kdaj traja ocenjevalno obdobje?

Drugi člen uredbe določa, da ocenjevalno obdobje traja od 1. januarja do 31. decembra preteklega leta. Vežano je na koledarsko in ne na šolsko leto, tako da se vanj zlijeta dela dveh šolskih let (obdobje od 1. januarja do 31. avgusta preteklega in obdobje od 1. septembra do 31. decembra tekočega šolskega leta).

Kakšna je razlika med ocenjevalnim in napredovalnim obdobjem?

V skladu z 2. členom uredbe je ocenjevalno obdobje od 1. januarja do 31. decembra preteklega leta in zanj mora biti strokovni delavec ocenjen do 15. marca tekočega leta. Napredovalno obdobje pa je čas od zadnjega napredovanja oziroma prve zaposlitve v javnem sektorju, v katerem strokovni delavec pridobi tri letne ocene, ki mu omogočajo napredovanje. Ker so za posamezna zaporedna napredovanja potrebni različni seštevki opisnih ocen, pretvorjenih v številčne, ni nujno, da traja napredovalno obdobje le tri leta, lahko je tudi daljše, pri čemer pa mora ravnatelj po treh letih od zaposlitve ali zadnjega napredovanja preveriti, ali strokovni delavec izpolnjuje pogoje za napredovanje. Če jih ne, se preverjanje opravi vsako naslednje leto (5. člen uredbe).



Kdaj je treba izvesti postopek ocenjevanja letne delovne uspešnosti?

V skladu s 4. členom uredbe je treba postopek ocenjevanja strokovnega delavca izvesti vsako leto najkasneje do 15. marca za preteklo koledarsko leto. Do tega roka mora ravnatelj izpolniti ocenjevalni list in zaposlenega seznaniti s pisno oceno in z utemeljitvijo. Če strokovnemu delavcu delovno razmerje preneha med letom, ga je ravnatelj dolžan oceniti za čas dela v vzgojno-izobraževalnem zavodu, mu ob prekinitvi delovnega razmerja vročiti kopijo ocene, izvornik pa shraniti v personalni mapi. Če je strokovni delavec v ocenjevalnem obdobju razporejen na drugo delovno mesto (npr. pomočnik vzgojitelja postane vzgojitelj), ga je treba oceniti po enakem pravilu, torej za delo na delovnem mestu, na katerem je delo opravljal več kot šest mesecev.

Kaj ocenjujemo?

ZSPSJ in uredba določata elemente in kriterije delovne uspešnosti strokovnega delavca. Elementi in kriteriji delovne uspešnosti so enaki glede na namene ocenjevanja, izjemo predstavlja le en dodatni kriterij pri ocenjevanju za izplačilo dela plače za delovno uspešnost, in sicer nadpovprečna obremenjenost. Elementi delovne uspešnosti strokovnega delavca so določeni v ZSPSJ (17. člen) in podrobneje opredeljeni v prilogi III uredbe. To so rezultati dela, samostojnost, ustvarjalnost, natančnost in zanesljivost pri opravljanju dela, kakovost sodelovanja in organizacije dela, druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela. Vsak element sestavlja več različnih kriterijev, vsak od njih pa je še posebej podrobno opredeljen (glej tabelo desno).

Vsak posamezni proračunski uporabnik, torej tudi vzgojno-izobraževalni zavod, kriterije lahko še podrobneje razčleni glede na posebnosti dejavnosti (npr. naravo šolskega dela), vendar ti ne smejo biti drugačni, kot jih določata ZSPSJ in uredba.

Uredba ne zahteva ocenjevanja posameznega kriterija in ne določa »uteži« ocenjevanja posameznega elementa ali kriterija, ni pa to v nasprotju z njenimi določbami. Uredba torej ne določa, da sta pri ocenjevanju vsak posamezni element in kriterij enako pomembna in da imata enako težo pri določitvi končne ocene.



Element	Kriterij	Izvajanje nalog zlasti v skladu z/ glede na ...
REZULTATI DELA	STROKOVNOST	... veljavnimi standardi oziroma s pravili stroke
	OBSEG DELA	... količino opravljenega dela ... dodatno delo
	PRAVOČASNOST	... predvidenimi roki in veljavnimi standardi oziroma s pravili stroke
SAMOSTOJNOST, USTVARJALNOST IN NATANČNOST PRI OPRAVLJANJU DELA	SAMOSTOJNOST	... dajanjem natančnih navodil ... po nadzorovanju
	USTVARJALNOST	... razvijanje novih, uporabnih idej ... dajanje koristnih pobud in predlogov
	NATANČNOST	... pogostost napak ... kakovost dela
ZANESLJIVOST PRI OPRAVLJANJU DELA	ZANESLJIVOST	... izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti ... popolnim in točnim prenosom informacij
KAKOVOST SODELOVANJA IN ORGANIZACIJA DELA	SODELOVANJE	... medsebojno sodelovanje in skupinsko delo ... odnos do sodelavcev ... prenos znanja in mentorstvo
	ORGANIZACIJA DELA	... organiziranim in načrtovanim izkoriščanjem delovnega časa glede na vsebino nalog in postavljene roke ... prilagoditve nepredvidenim situacijam
DRUGE SPOSOBNOSTI V ZVEZI Z OPRAVLJANJEM DELA	INTERDISCIPLINARNOST	... povezovanje znanja z različnih delovnih področij ... pregled nad svojim delovnim področjem
	ODNOS DO UPORABNIKOV STORITEV	... sodelovanje in servisiranja uporabnikov storitev
	KOMUNICIRANJE	... pisno in ustno izražanje ... ustvarjanje notranjega in zunanjega socialnega omrežja
	DRUGO	... posebnosti, značilne za posamezno dejavnost ali stroko v javnem sektorju

Prvi element ocenjevanja so **rezultati dela**, ki jih presojujemo z naslednjimi kriteriji: strokovnost, obseg dela in pravočasnost. Pri strokovnosti ocenjujemo, ali strokovni delavec izvaja naloge glede na veljavne standarde oziroma pravila stroke. Strokovnost je treba iskati v seznamih kompetenc, standardov, kazalnikov zadovoljstva ipd., ki so obravnavani kot del odgovornosti in kakovosti učitelja. Lahko bi dejali, da ima Slovenija na nacionalni ravni standarde oziroma usklajene kompetence za strokovne delavce (Merila za akreditacijo študijskih programov za izobraževanje učiteljev Ur. l. RS, št. 94/2011), ki obsegajo štiri kategorije, in sicer učinkovito poučevanje in vzgajanje, sodelovanje z delovnim in družbenim okoljem (z družbo in v družbi), usposobljenost za profesionalni razvoj ter organizacijske in vodstvene sposobnosti. Vsaka kategorija obsega več elementov. V okviru mreže Korak za korakom so navedena pedagoška področja kakovosti (interakcije, družina in skupnost, inkluzija, različnost in demokratične vrednote, spremljanje, ocenjevanje in načrtovanje dela, strategije poučevanja, učno okolje, profesionalni razvoj) skupaj s pedagoškimi načeli in kazalniki, ki jih lahko uporabimo pri razčlembi kriterija strokovnosti. Z **obsegom dela** sta mišljeni predvsem količina dela in zmožnost strokovnega delavca za določanje prednostnih nalog pri opravljanju dela. Pri obsegu ocenjujemo predvsem zmožnost strokovnega delavca, da v izrednih primerih opravi dodatno delo, ne da bi to od njega zahtevalo poseben napor. Plačilo tega dodatnega dela je posebej določeno v ZSPSJ kot povečan obseg dela, pri ocenjevanju pa pri obsegu dela presojujemo le fleksibilnost strokovnega delavca. **Pravočasnost** razumemo kot izvajanje delovnih nalog v skladu z roki in zakonodajo. V šolski praksi pri tem kriteriju lahko presojujemo, ali strokovni delavec dosledno upošteva zakonodajo v zvezi s pravočasnim popraviljem preizkusov znanja, napovedovanjem ocenjevanja, seznanjanjem z oceno, zaključevanjem ocen ter internih časovnih dogovorov, npr. oddaja priprav, poročil, načrtov ipd.

Naslednji sklop elementov in kriterijev pri ocenjevanju so samostojnost, ustvarjalnost in natančnost. Pri **samostojnosti** se osredotočamo na izvajanje nalog zlasti glede na potrebo po dajanju natančnih navodil in potrebo po nadzorovanju. Ocenjujemo torej, ali je strokovnemu delavcu treba dajati dodatna navodila, ko opravlja običajne delovne naloge, in ali potrebuje nadzor, da bi običajne delovne naloge opravil dobro. Kriterij **ustvarjalnosti** se nanaša na to, ali strokovni delavec predlaga ideje, išče alternative, daje koristne predloge za izboljšanje delovnega procesa in rezultatov dela. Strokovni delavci so soustvarjalci šolskega prostora, zato jih je treba vključiti v procese izboljševanja. Veliko vlogo pri tem odigra ravnatelj, ki ustvarja pogoje, da lahko do idej, pobud, tveganj in eksperimentiranja ter njihovega upoštevanja v vzgojno-izobraževalnem zavodu sploh prihaja. Strokovni delavci svojo inovativnost izkazujejo tudi z uporabo inovativnih pristopov pri pouku (razvidno iz priprav, samorefleksij, kolegialnih hospitacij) in ustvarjanju pogojev, da se učenec/otrok uči učiti se. Pri **natančnosti** preverjamo, kako pogosto se pri izvajanju delovnih nalog pojavljajo napake in kako kakovostno je delo opravljeno. Ravnatelj zelo dobro pozna naloge, ki jih mora strokovni delavec izvajati, zato lahko realno oceni, kako pogostost napake in njihova narava vplivata na delovno uspešnost in kakovost dela strokovnega delavca.



Tretji element in kriterij pri ocenjevanju delovne uspešnosti je **zanesljivost**. Pri tem kriteriju preverjamo, ali strokovni delavec izpolnjuje dogovorjene obveznosti (npr. izvedba nadomeščanj, sodelovanje v strokovnih organih zavoda) ter jasno in natančno prenaša informacije učencem, staršem, vodstvu, sodelavcem.

Četrty element sestavljata kriterija sodelovanja in organizacije dela. **Sodelovanje** in povezovanje (interakcija) razumemo kot pripravljenost strokovnega delavca, da iz individualnega, osamljenega okolja (učilnice) stopi v aktivno sodelovanje v šolski skupnosti in družbi, kot povezovanje z drugimi deležniki (starši, delodajalci, lokalno skupnostjo), novimi partnerji (fakultetami, drugimi zavodi). Strokovni delavec mora biti sposoben sodelovati v različnih timih, skupinah, delovati z drugimi, pomagati, svetovati kolegom, presojati metode in oblike dela v sodelovanju s kolegi, o njih poročati in razpravljati, kritično prijateljevati. **Organizacija dela** pomeni organizirano, smiselno in usklajeno načrtovanje pouka in drugih šolskih dejavnosti (prostorsko, vsebinsko in časovno), uspešno načrtovanje in upravljanje časa, organiziranost in načrtovanje delovanja glede na cilje in politiko vzgojno-izobraževalnega zavoda, obvladovanje administracije v zvezi z načrtovanjem, spremljanjem, izvajanjem in vrednotenjem učnega in vzgojnega procesa ipd. Pomembno je, kako strokovni delavec vidi prednostne naloge in jih določi glede na druge naloge, ki niso povezane z roki, ter kako se je sposoben prilagajati nepredvidenim okoliščinam, do katerih pride poleg načrtovanih delovnih nalog.

Peti element ocenjevanja obsega kriterije interdisciplinarnosti, odnosa do uporabnikov storitev, komuniciranja in drugih nalog. **Interdisciplinarnost** razumemo kot preseganje dogodkov v razredu/skupini, »deprivatizacijo« poučevanja (npr. hospitacije kolegov, študentov, timsko poučevanje, izmenjava mnenj, izkušenj, primerov dobrih praks), povezovanje vsebine različnih predmetov (medpredmetno in kroskurikularno povezovanje), profesionalni razvoj tudi na področjih, ki niso neposredno predmet poučevanja, mreženje s kolegi iz drugih zavodov, ustanov, držav ipd. Pri tem je pomembna sposobnost strokovnega delavca, da zna izkušnje iz morebitnih prejšnjih zaposlitev, hobijev ipd. prenesti v delo, ki ga trenutno opravlja, in jih uporabiti. Drugi kriterij ocenjevanja pri tem elementu je **odnos do uporabnikov storitev**. Najpomembnejši uporabnik storitev v vzgojno-izobraževalnem zavodu je učenec, otrok. Strokovni delavec mora spoštovati pravice učencev, otrok, varovati in zastopati njihove interese in blaginjo, ravnati v skladu z načeli zaupnosti, spoštovati enkratnost, individualnost in posebne potrebe posameznega učenca, otroka, biti pravičen, ravnati etično, biti zgled itd. Kakovosten odnos strokovnega delavca se kaže tudi v **komunikaciji**; pri tem kriteriju presojava, ali je izvajanje nalog podprto z ustreznim pisnim in ustnim izražanjem ter ustvarjanjem notranjega in zunanjega socialnega omrežja. V šolski praksi pri tem kriteriju presojava, ali gre za odprto sodelovanje in komuniciranje z vsemi deležniki, ki delujejo v šolskem prostoru (z vodstvom, s sodelavci, s starši, z učenci, z obiskovalci itd.), za upoštevanje bontona in kulture komunikacije, ustrezen jezik komunikacije oziroma strokovnega razpravljanja, mreženje v lokalnem,



regionalnem, nacionalnem in mednarodnem prostoru. Pri kriteriju **drugo** presojamo, kako poteka izvajanje nalog glede na posebnosti posamezne dejavnosti oziroma stroke. V posamezni stroki ali na delovnem mestu se namreč lahko pojavljajo posebnosti, ki jih lahko upoštevamo pri ocenjevanju delovne uspešnosti.

Kako podrobneje razčleniti kriterije za ocenjevanje delovne uspešnosti?

Vsak posamezni proračunski uporabnik, torej tudi vzgojno-izobraževalni zavod, lahko kriterije za ocenjevanje delovne uspešnosti še bolj razčleni glede na posebnost dejavnosti (npr. naravo šolskega dela), pri čemer pa ti ne smejo biti drugačni, kot jih določata ZSPSJ in uredba. Dobre prakse v vzgojno-izobraževalnih zavodih kažejo, da prav tako kot učence in otroke spodbujamo k temu, da prevzamejo odgovornost za svoj napredek, uspeh in jih vključujemo v zastavljanje njihovih ciljev, ravnatelj spodbuja strokovne delavce k vključevanju in sodelovanju pri oblikovanju oziroma razčlenjevanju kriterijev delovne uspešnosti. Predlagamo, da ravnatelj poskuša, upošteva elemente in kriterije, navedene v uredbi, skupaj s strokovnimi delavci jasneje opredeliti in razviti podkriterije. Za to sta potrebni ustreza šolska klima in kultura, še posebej sodelovalna in vključujoča, ki spodbuja t. i. »lastniški odnos« (doživljanje kriterijev kot »svojih«) in strokovne delavce »opolnomoči«, ravnatelju pa (v pozitivnem smislu) »odvzame« možnost, da bi bil subjektiven, in spremeni razmerja moči, in zagotavlja večjo demokratičnost v procesu in sistemu. Ravnatelj tako strokovnim delavcem priznava moč in hkrati krepi njihovo avtoriteto. S tem je zagotovljena tudi potreba po vključevanju različnih pogledov, vzgojno-izobraževalni zavod pa z lastnim opolnomočenjem dá ocenjevanju delovne uspešnosti in kriterijem zanj jasen pečat zavoda, vzpostavi se skupna odgovornost za njihovo izpolnjevanje. V zavodu se tako ustvari »skupni jezik« komuniciranja o delovni uspešnosti.

Kdo seznaniti strokovne delavce z elementi in kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti?

V skladu z drugim odstavkom 17. člena KPVIZ je ravnatelj dolžan obvestiti strokovne delavce o kriterijih in merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti. Z elementi in kriteriji jih mora seznaniti na začetku koledarskega leta oziroma ocenjevalnega obdobja, saj ocenjujemo za nazaj (preteklo koledarsko leto).

S kakšnimi metodami si ravnatelj lahko pomaga pri ocenjevanju delovne uspešnosti?

S strokovnega vidika predstavljata samorefleksija strokovnega delavca in refleksija ravnatelja o opravljenem delu strokovnega delavca t. i. »minimalni standard«. Strokovni dela-



vec mora imeti priložnost biti vključen v postopek ocenjevanja. V nekaterih vzgojno-izobraževalnih zavodih namesto samoocenjevanje spodbujajo reflektivno prakso s pomočjo listovnikov strokovnih delavcev. Če je mogoče in v dogovoru z učiteljskim/vzgojiteljskim zborom, lahko v oceno delovne uspešnosti vključimo tudi mnenje učencev oziroma njihovo oceno zadovoljstva, mnenje kolegov, mnenje staršev pri posameznem podkriteriju, ki se izrecno nanaša na določeno vrsto deležnikov. Ravnatelj sam ima namreč omejen vpogled v delo vsakega posameznega strokovnega delavca (še posebno v večjih vzgojno-izobraževalnih zavodih), zato je v vrednotenje delovne uspešnosti smiselno vključiti druge deležnike, ki strokovnega delavca poznajo bolj temeljito in lahko ravnatelju posredujejo več informacij o kakovosti njegovega dela. Tako zagotovimo večjo objektivnost ocene. V zadnjem času je vse več zanimanja na področju vodenja namenjenega tudi t. i. ciljnemu vodenju, ki povečuje motivacijo strokovnih delavcev, učinkovitost, osredotočenost in boljše razumevanje odločitev. Ciljno vodenje pomeni, da si vsak strokovni delavec zastavlja lastne cilje glede na razvojne cilje in letni delovni načrt zavoda. Predpogoj za uspešno ciljno vodenje je torej dober razvojni načrt vzgojno-izobraževalnega zavoda ali načrt izboljšav v njem, ki nastane v dialogu s strokovnimi delavci. Če ravnatelj razvojne cilje postavlja skupaj s strokovnimi delavci, jih bodo ti vzeli za svoje, bolj se bodo zavedali, zakaj delajo in kakšen je smisel tega, kar počnejo. Šele na temelju razvojnega načrta pripravimo letni delovni načrt, vsak strokovni delavec pa svoj individualni akcijski načrt. Tak način vodenja lahko povežemo tudi s samoevalvacijo (49. člen ZOFVI). Šola za ravnatelje usposablja za samoevalvacijo; gre za vsešolski pristop, katerega namen pa je zagotavljanje kakovosti z usmerjenostjo v cilje, ki so specifični za posamezen zavod. Model izpostavlja samoevalvacijo kot temeljito refleksijo vsakega posameznika in njegov prispevek k izboljšavam na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda. Izhajajoč iz tega je samoevalvacijo mogoče uporabiti tudi kot element presojanja delovne uspešnosti strokovnega delavca.

Kakšna je lahko ocena delovne uspešnosti strokovnega delavca?

V skladu z 2. členom uredbe je ocena delovne uspešnosti strokovnega delavca lahko odlično, zelo dobro, dobro, zadovoljivo in nezadovoljivo. V skladu z uredbo pomeni:

- *odlična ocena* odlično opravljeno delo, to je VISOKO NAD PRIČAKOVANJI glede na kriterije ocenjevanja v ocenjevalnem obdobju;
- *zelo dobra ocena* zelo dobro opravljeno delo, to je NAD PRIČAKOVANJI glede na kriterije ocenjevanja v ocenjevalnem obdobju;
- *dobra ocena* dobro opravljeno delo, to je V SKLADU S PRIČAKOVANJI glede na kriterije ocenjevanja v ocenjevalnem obdobju;

- *zadovoljiva ocena* zadovoljivo opravljeno delo, to je DELNO POD PRIČAKOVANJI glede na kriterije ocenjevanja v ocenjevalnem obdobju;
- *nezadovoljiva ocena* nezadovoljivo opravljeno delo, to je V CELOTI POD PRIČAKOVANJI glede na kriterije ocenjevanja v ocenjevalnem obdobju.

Ocene delovne uspešnosti so torej opisne, ne številčne. V praksi ugotavljamo, da strokovni delavci in ravnatelji ocene delovne uspešnosti pogosto enačijo s številčnimi ali šolskimi ocenami, kar je napačno, zato jih je treba ozavestiti o »tolmačenju« opisnih ocen. Tolmačenje v smislu števil

nih ocen je tudi posledica tržnih računalniških programov, ki ocene iz ocenjevalnega obdobja za potrebe napredovalnega obdobja avtomatsko pretvarjajo v točke (torej številke). Ocenjevalno obdobje ni napredovalno obdobje; za kakovostno in strokovno ocenjevanje letne delovne uspešnosti je na ravni vzgojno-izobraževalnega zavoda najprej treba pojasniti opisne ocene glede na kriterije ocenjevanja, torej kaj pomeni »v skladu s pričakovanji« (ocena dobro).

Kako ravnatelj strokovne delavce seznaniti z oceno delovne uspešnosti?

Postopek seznanitve z oceno ni natančno predpisan, vendar je v ocenjevalnem listu uredbe (priloga I) določeno, da strokovni delavec podpiše seznanitev z oceno. Iz tega izhaja, da je seznanitev z oceno lahko pisna ali pisna in ustna. Primeri dobre prakse kažejo, da ravnatelj povabi strokovnega delavca na kratek pogovor in ga seznaniti s končno oceno. Pomembno je, da seznanitve z oceno ne enačimo z letnim pogovorom; seznanitev z oceno je zakonsko obvezna, letni pogovor pa ni. Letni pogovor ni namenjen podajanju končne ocene delovne uspešnosti, saj ima formativni namen (praviloma se nanaša na sedanost in prihodnost), namen ocenjevanja delovne uspešnosti pa je sumativen (nanaša se na opravljeno delo v preteklem ocenjevalnem obdobju). V slovenski šolski praksi pogosto zasledimo, da se letni pogovor izvaja ob seznanitvi z oceno, vendar primeri dobre prakse kažejo, da je ločevanje letnega pogovora od seznanitve z oceno bolj smiselno. Zaradi navedenega je pomembno premisliti, kdaj izvesti letni pogovor in kdaj strokovnega delavca obvestiti o oceni letne delovne uspešnosti. Praksa kaže, da je strokovne delavce z oceno smiselno seznaniti konec februarja ali v začetku marca (v skladu z uredbo najkasneje do 15. marca). Glede na ritem šolskega dela ocenjujemo, da bi bilo smiselno, da letni pogovori potekali od junija do avgusta, saj je to čas, ko vzgojno-izobraževalni zavod načrtuje delo za prihodnje šolsko leto in je mogoče postavljati cilje tudi za vsakega strokovnega delavca. V nekaterih manjših zavodih, kjer je zaposlenih manj strokovnih delavcev, izvajajo letne pogovore dvakrat letno. Mogoče jih je opraviti tudi v času, ko so načrtovane hospitacije ravnatelja pri posameznih strokovnih delavcih.



Kako ravnati, če strokovni delavec seznanitve z oceno ne podpiše?

Kadar strokovni delavec seznanitve z oceno noče potrditi s podpisom, to na ocenjevalnem listu navedemo v obliki uradnega zaznamka, ocenjevalni list pa kot v vseh drugih primerih shranimo v personalni mapi (4. člen uredbe).

Kakšen je postopek, kadar strokovni delavec ugovarja zoper oceno delovne uspešnosti?

Strokovni delavec, ki se ne strinja z oceno, lahko v osmih delovnih dneh od seznanitve z njo zahteva preizkus ocene pred komisijo (17.a člen ZSPSJ). Komisijo imenuje ravnatelj v roku petnajstih dni od vložitve zahteve za preizkus ocene. Sestavljajo jo trije strokovni delavci, ki imajo najmanj enako stopnjo izobrazbe, kot je potrebna za delovno mesto strokovnega delavca, ki je zahteval preizkus ocene. V komisijo so lahko imenovani tudi strokovni delavci iz drugega vzgojno-izobraževalnega zavoda. Ravnatelj in strokovni delavec, ki zahteva preizkus ocene, imata pravico do udeležbe v preizkusu nista pa tega dolžna storiti. Komisija opravi preizkus ocene najkasneje v petnajstih dneh od imenovanja. O preizkusu ocene mora sestaviti zapisnik in o njem odločiti s sklepom. Odloči lahko, da se ocena razveljavi, in ravnatelju naloži ponovno ocenjevanje, lahko pa oceno tudi sama spremeni. Zoper odločitev komisije ni pritožbe na svet zavoda, mogoče pa je sodno varstvo pri pristojnem delovnem sodišču. Odločitev komisije je dokončna in ocena se kljub morebitnemu sodnemu varstvu upošteva pri preverjanju pogojev za napredovanje. Enak postopek velja tudi takrat, kadar strokovni delavec ni bil ocenjen.

Ali je treba skleniti aneks k pogodbi o zaposlitvi, če strokovni delavec napreduje v plačne razrede, ali zadostuje le obvestilo?

O napredovanju ravnatelj strokovnega delavca obvesti in mu sočasno vroči aneks k pogodbi o zaposlitvi (7. člen uredbe). Oba akta morata biti strokovnemu delavcu vročena v pisni obliki. V obvestilu in posledično aneksu k pogodbi o zaposlitvi morata biti navedena nov plačni razred, ki ga je dosegel strokovni delavec z napredovanjem, in nominalni znesek nove plače. V obvestilu je treba strokovnega delavca opozoriti na pravno varstvo. Če se strokovni delavec ne bi strinjal s številom napredovalnih plačnih razredov oziroma uvrstitvijo v plačni razred, se ne uporabljajo posebne določbe 17.a člena ZSPJS, ki ureja postopek preizkusa ocene, ampak postopki, ki sicer veljajo v primeru varstva pravic strokovnih delavcev iz delovnega razmerja, torej pritožba na svet zavoda in sodno varstvo (tretji odstavek 48. člena ZOFVI).

Kako ravnatelj oceni strokovnega delavca, če je mandat nastopil v ocenjevalnem obdobju oziroma pred 15. marcem tekočega leta?

Predpisi posebej ne urejajo primera, kdo oceni strokovnega delavca, če ravnatelj nastopi mandat v ocenjevalnem obdobju oziroma pred 15. marcem tekočega leta. Tudi v teh primerih je treba uporabiti splošno pravilo, ki določa, da strokovnemu delavcu oceno določi ravnatelj, oceni pa ga lahko nadrejeni strokovni delavec, ki je za to pooblaščen. Pričakovati je, da oseba, ki se ji je mandat iztekel, v okviru predaje poslov pripravi tudi poročilo o delovni uspešnosti zaposlenih, še posebno če se ji mandat prekine oziroma izteče manj kot šest mesecev pred koncem ali po koncu ocenjevalnega obdobja. Čeprav temu formalno ni zavezan, mora novi ravnatelj, kadar nekdanji tega ne stori, oceniti strokovnega delavca. Pri tem si lahko, kot smo že omenili, pomaga z ocenami neposredno nadrejenega in samorefleksijo strokovnega delavca. Nastop mandata novega ravnatelja ni razlog, da strokovni delavec ne bi bil ocenjen.

Kdo oceni strokovnega delavca, ki je zamenjal službo, in kako mu pri novem delodajalcu upoštevajo že dosežena napredovanja?

Posledica enotnega plačnega sistema v javnem sektorju s poenotenimi pravili napredovanja na vseh področjih je dejstvo, da pri zaposlovanju znotraj javnega sektorja strokovnemu delavcu upoštevamo število plačnih razredov, ki jih je z napredovanjem v plačne razrede dosegel v svoji karieri na delovnih mestih v istem ali nižjem tarifnem razredu v isti plačni podskupini ali na istovrstnih oziroma sorodnih delovnih mestih v različnih plačnih podskupinah (20. člen ZSPJS). To zakonsko pravilo po drugi strani pomeni, da enako velja tudi za samo napredovalno obdobje. Pod enakimi pogoji, kot veljajo za prenos plačnih razredov, se pri prehodu na drugo delovno mesto v okviru javnega sektorja strokovnemu delavcu napredovalno obdobje ne prekine. Strokovni delavec obdrži že prejete ocene delovne uspešnosti in novi delodajalec jih je pri ugotavljanju izpolnjevanja pogojev dolžan upoštevati. Kadar pride do prekinitve delovnega razmerja med letom, je delodajalec strokovnega delavca dolžan oceniti ne glede na čas trajanja delovnega razmerja v ocenjevalnem obdobju. Ravnatelj mora izvesti postopek ocenjevanja in delavca oceniti za čas zaposlitve v ocenjevalnem obdobju. Delodajalec, pri katerem strokovni delavec v ocenjevalnem obdobju izpolni pogoj najmanj šestih mesecev zaposlitve, mora upoštevati vse predloge ocen predhodnih delodajalcev in na tej podlagi določiti oceno strokovnega delavca v ocenjevalnem obdobju. To dejansko pomeni, da v takšnih primerih določimo povprečno oceno. Postavlja pa se vprašanje, kdo določi letno oceno strokovnega delavca, kadar ta pri nobenem delodajalcu ni zaposlen šest mesecev, je pa v javnem sektorju delal več kot šest mesecev in mu torej ocena delovne uspešnosti pripada. V takšnih primerih je strokovnega delavca dolžan oceniti delodajalec, pri katerem je strokovni delavec zaposlen v času ocenjevanja. Pri tem upošteva ocene, ki jih je pridobil pri prejšnjih delodajalcih. Delodajalec je ob prekinitvi delovnega razmerja dolžan strokovnemu delavcu vročiti kopijo ocene, izvornik pa shraniti v personalni mapi.



Ali so bili strokovni delavci ocenjeni tudi za leti 2011 in 2014?

Strokovni delavci so morali biti ocenjeni tudi za leti 2011 in 2014, ki ne štejeta v napredovalno obdobje, oceni pa se upoštevata pri napredovanju v naslednjih letih. V letu 2011 in 2014 strokovni delavci torej niso napredovali; pri prvem naslednjem napredovanju se upoštevajo tri najboljše ocene v napredovalnem obdobju. Interventni zakoni namreč niso izključili ocenjevanja, ampak so določali le, da se omenjeni leti ne štejeta v napredovalno obdobje (npr. 68. člen Zakon o izvrševanju proračunov Republike Slovenije za leti 2014 in 2015 (Uradni list RS, št. 101/13)).

Kako je ocenjevanje delovne uspešnosti povezano z napredovanjem strokovnega delavca v plačne razrede?

Ocenjevanje letne delovne uspešnosti je predpogoj za napredovanje strokovnega delavca v plačne razrede. Strokovni delavec lahko napreduje v plačne razrede, ko doseže tri ustrezne ocene. Ne glede na to, da Pravidnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive (Uradni list RS, št. 54/02, 123/08, 44/09 in 18/10) ocene delovne uspešnosti, ki jo je treba podati v predlogu (predlog ravnatelja) ali priložiti predlogu (predlog strokovnega delavca) za napredovanje v naziv, ne določa, da so te ocene, ki jih strokovni delavec pridobi v sistemu napredovanja v naziv, je logično, da se te ocene uporabijo tudi za ta namen, tako da se prevedejo v terminologijo, ki jo uporablja pravilnik (nadpovprečen, povprečen, podpovprečen).

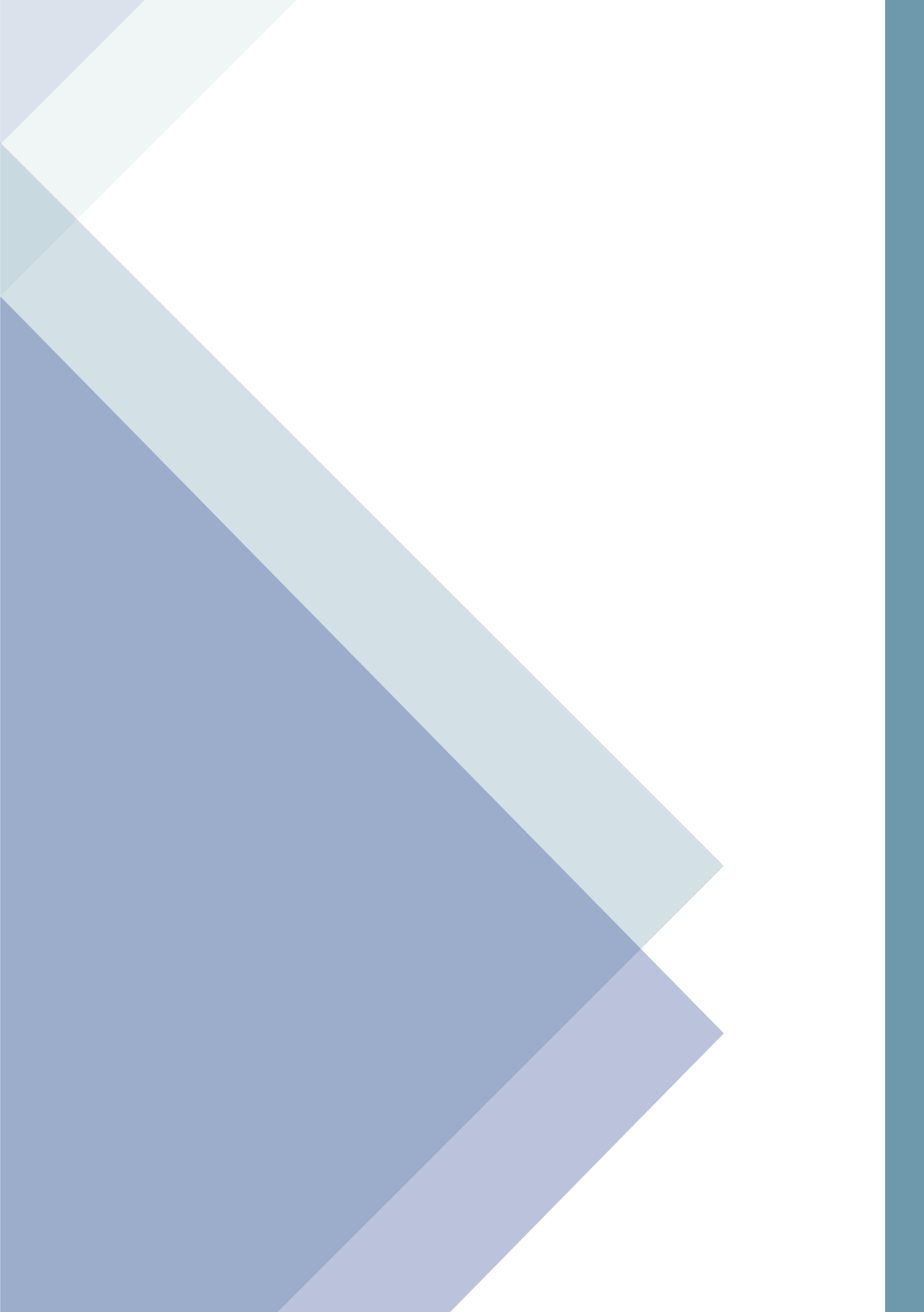
Kakšna je razlika med napredovanjem v plačne razrede in napredovanjem v višji naziv?

Napredovanje strokovnega delavca v plačne razrede ne izključuje hkratnega napredovanja strokovnega delavca v višji naziv. Pogoji za napredovanje so predpisani v posebnem pravilniku, navedenem v prejšnjem odstavku. Plačni razredi, doseženi v sistemu napredovanja v plačne razrede, se ob napredovanju v naziv ali višji naziv prenesejo po naslednjem pravilu: v naziv oziroma višji naziv se prenesejo največ trije plačni razredi napredovanj v plačne razrede, tako da se prištejejo plačnemu razredu, doseženemu pred napredovanjem. Če je strokovni delavec pred napredovanjem v naziv iz naslova napredovanj v plačne razrede dosegel manj kot tri plačne razrede, se mu ob napredovanju v naziv prenesejo vsi, če je dosegel tri ali več, pa se mu prenesejo le trije. Pri tem pa seštevek ne sme preseči najvišjega plačnega razreda delovnega mesta. Posledica tega pravila je, da je v primeru, ko javni uslužbenec pospešeno napreduje v naziv (»preskoči naziv«), v novem nazivu uvrščen v osnovni plačni razred naziva in iz naslova napredovanj v plačne razrede ne pridobi dodatnega plačnega razreda, če je osnovni plačni razred naziva za več kot tri razrede višji od plačnega razreda, ki ga je že dosegel (20. člen ZSPSJ).



Ali je ocena delovne uspešnosti informacija javnega značaja?

Ne, te ocene niso javne, ampak sodijo med osebne podatke, ki so varovani v skladu z Zakonom o varstvu osebnih podatkov (Uradni list RS, št. 94/07 – UPB).





Krepitev kompetenc za
vodenje inovativnega
javnega zavoda

**OCENJEVANJE
LETNE DELOVNE
USPEŠNOSTI
STROKOVNIH
DELAVCEV
V VZGOJI IN
IZOBRAŽEVANJU:
NAJPOGOSTEJŠA
VPRAŠANJA IN
ODGOVORI**