



Šola za ravnateljce



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD

# Vodenje za spodbudno in varno učno-vzgojno okolje

XXIII. STROKOVNO SREČANJE RAVNATELJIC IN  
RAVNATELJEV VRTCEV

**16. in 17. oktober 2017, Portorož**



Šola za ravnatelje



Šola za ravnatelje



XXIII. STROKOVNO SREČANJE RAVNATELJIC IN  
RAVNATELJEV VRTCEV



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD

# ETIČNE DILEME RAVNATELJA

mag. Peter Markič  
Rado Kostrevc

# Cilji

- Razširiti pogled na etičnost
- Poudariti pomen etičnega ravnanja in vodenja
- Opredeliti ravnanje ob etičnih dilemah
- Razviti podporo za etično ravnanje

Skupaj bomo osvetlili nekatere etične dileme, s katerimi se srečujete pri svojem delu in izpostavili tiste, ki so ključne za avtonomno in verodostojno vodenje vrtca ali šole.

- Naše ugotovitve bodo podlaga za oblikovanje pobud, ki jih bomo posredovali pristojnim in jih tako seznanili z dilemami, s katerimi se soočamo pri vodenju naših zavodov

# Etika

- načela o dobrem in slabem
- prihaja od zunaj
- zapisana načela in vodila
- zakoni, kodeksi
  
- teorija
- zunanje sankcije – kazni
- teoretična – smisel morale – šolski predmet

# Morala

- notranje čutenje, zavest o dolžnosti delati dobro
- prihaja iz človeka
- zavezanost vesti – moralno samoocenjevanje
- praksa
- slaba vest
- praktična – presojanje – sporočila in ravnanje

**MORALA**

**ETIKA**



**VREDNOTE**

## Vredno te

- merila, po katerih presojam svoje ravnanje
- kar nam nekaj pomeni in ima za nas neko vrednost
- gibalo našega življenja
- z njimi ocenjujemo ravnanje
- življenjski kažipot
- v skladu z vrednotami se odločamo takrat, ko se ne odločamo iz koristoljubja (Trontelj)
- So ograja na naši poti, da se je oprimemo, da ne pademo, da ne zaidemo. (V. Nussdorfer)



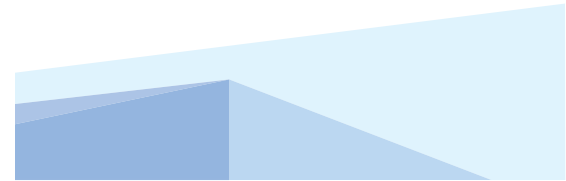


# Kodeks etike Združenja Manager

Namen Kodeksa etike Združenja Manager je spodbujati razvoj poslovne etike, oblikovati razumljive vrednostne standarde, dajati navdih in oporo članom pri njihovem delovanju ter zarisati jasno ločnico med dobrimi in slabimi managerskimi praksami.



ZDRUŽENJE  
MANAGER



## **10 načel Kodeksa etike Združenja Manager**

- 1. Spoštujem dostojanstvo posameznika**
- 2. Skrbim za rast in razvoj sodelavcev**
- 3. Osredotočam se na blaginjo podjetja**
- 4. Odgovoren sem do lastnikov**
- 5. Gradim medsebojno zaupanje med poslovnimi partnerji**
- 6. Delujem dobronamerno do skupnosti**
- 7. Vodim odprt in konstr. dialog z državo in njenimi institucijami**
- 8. Odgovorno sobivam z okoljem**
- 9. Zavedam se zahtevnosti poklica**
- 10. Odgovoren sem do sebe**

- Kako bi načela zvenela v vrtcu ali v šoli?

# 1. Spoštujem dostojanstvo posameznika

Pri poslovanju in sprejemanju odločitev spoštujem vsakega posameznika, s katerim ima podjetje odnos.

## 2. Skrbim za rast in razvoj sodelavcev

Vir uspešnosti podjetja so sposobni in zavzeti sodelavci. Njihova energija in znanje omogočata razvoj in uspeh podjetja, zato se zavzemam za dobrobit vseh sodelavcev. Upoštevam, da ni učinkovitosti brez humanosti in ne humanosti brez učinkovitosti.

### 3. Osredotočam se na **blaginjo podjetja**

Prizadevam si za čim koristnejše poslanstvo podjetja in njegov nenehni trajnostni razvoj.

## 4. Odgovoren sem do lastnikov

Odgovornost imam do lastnikov kapitala, ne glede na vrsto lastnine. Njihov interes usklajujem z interesi sodelavcev in drugih deležnikov. Prizadevam si za ustrezen donos, ki bo temeljil na razmerju med višino dobička in stopnjo tveganja.



## 5. Gradim medsebojno zaupanje med **poslovnimi partnerji**

S kupci, dobavitelji in upniki ustvarjam partnerstvo, ki bo temeljilo na medsebojnem zaupanju. Naši odnosi bodo spoštljivi in v duhu dobre poslovne prakse.

## 6. Delujem dobronamerno do skupnosti

Podjetje je odvisno od skupnosti, v kateri deluje, kot je tudi skupnost odvisna od podjetja. Vzajemen odnos temelji na poštenosti, transparentnosti, medsebojni pomoči, razumevanju in zaupanju.

## 7. Vodim odprt in konstruktiven dialog z **državo** in njenimi institucijami

Z državo sodelujem pri ustvarjanju pogojev, ki omogočajo razvoj gospodarstva in posameznikov. Do države in njenih institucij sem konstruktivno kritičen, kadar bi s svojimi ukrepi omejevala učinkovitost trga in s tem konkurenčnost gospodarstva.

## 8. Odgovorno sobivam z okoljem

Zavzemam se za odgovorno sobivanje z okoljem in naravo ter spodbujam okolju prijazen življenjski stil vseh deležnikov.

## 9. Zavedam se zahtevnosti poklica

Prizadevam si krepiti svojo sposobnost in usposobljenost za vodenje, zato se bom sproti seznanjal z novostmi, se izobraževal in aktivno poslušal posameznike z zamislimi in predlogi.

# 10. Odgovoren sem do **sebe**

Odgovornost imam tudi do sebe samega in svoje družine. Skrbim za svoje zdravje in uravnoteženo življenje.

Etika se začne ( in konča) pri nas .

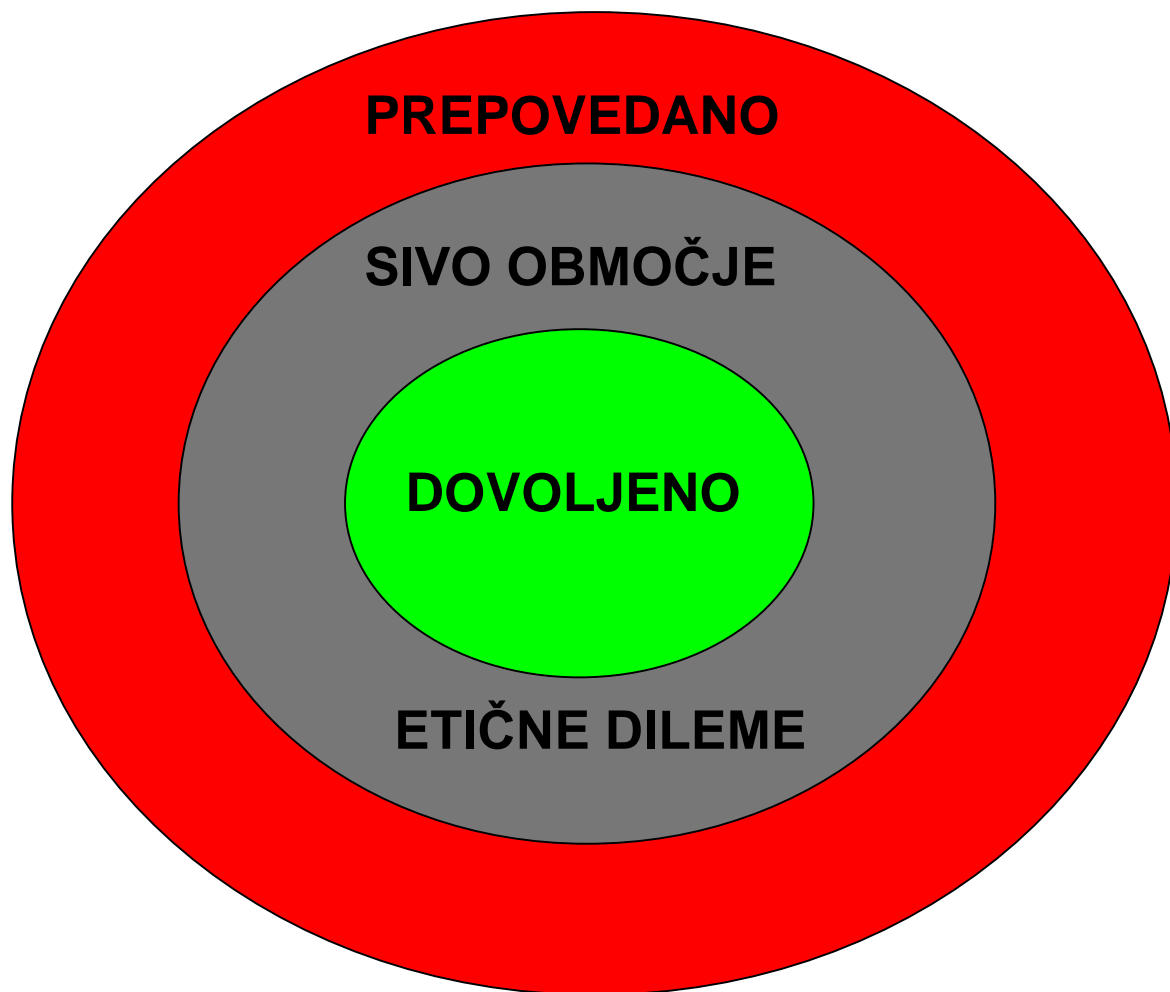
# Etična presoja

Etična načela usmerjajo vodje pri presoji, komu ali čemu dati prednost, pri razlagi konceptov in pri odločanju, zato ne morejo biti odvisne od vsakokratne situacije.

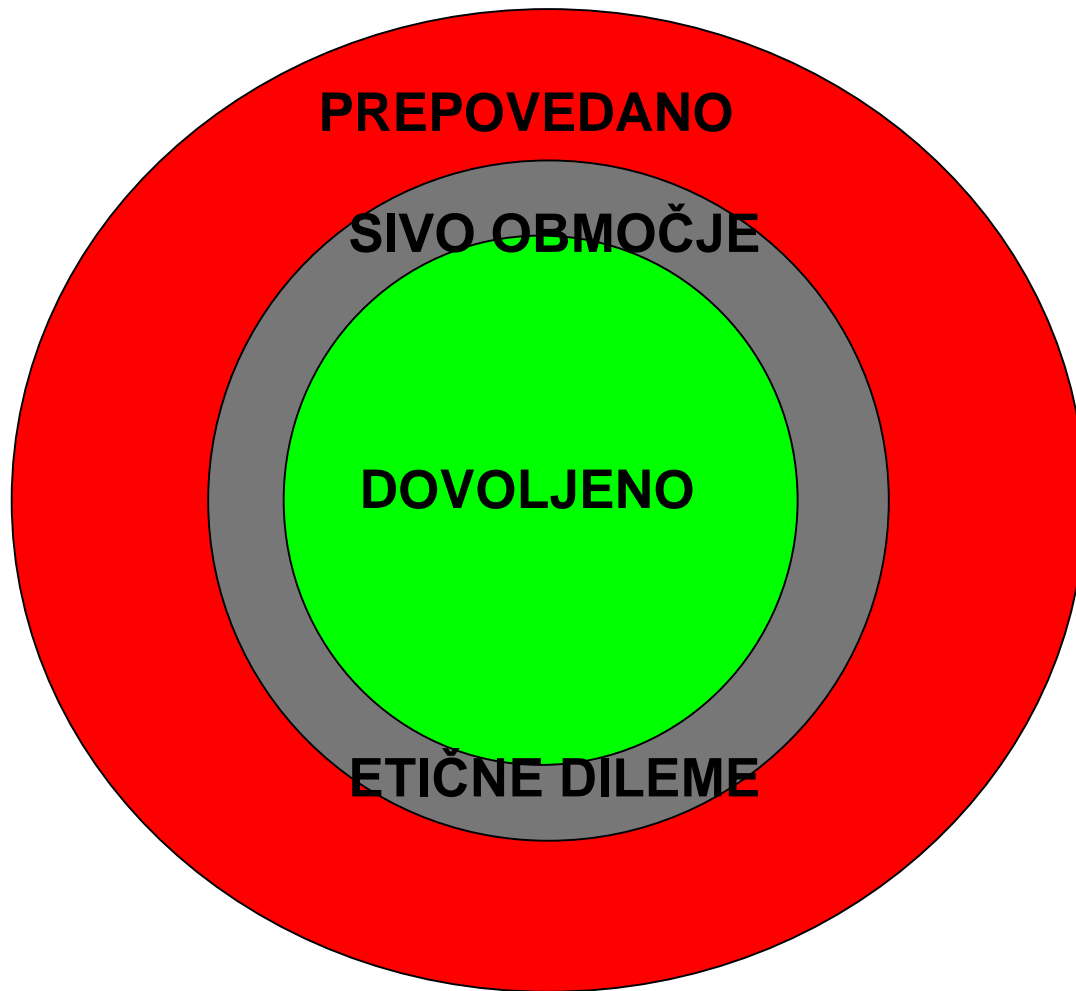
(Shapiro in Stefkovich 2011)



# ETIKA IN ZAKONI – TRANZICIJA



# ETIKA IN ZAKONI – OSVEŠČENI



# Profesionalna etika

- V kaj verjamem osebno?
- Kaj od mene pričakuje stroka?
- Vidim dobre stvari v sodelavcih?
- Kako upoštevam interese otrok, učencev, dijakov?
- Sodelujem s starši v dobro otrok?

# Vprašanja ob etičnih dilemah

- Je to, kar delam, prav in pošteno?
- Ali je moja odločitev pravična za vse?
- Sem s svojimi odločitvami vzor drugim?
- Bom imel mirno spanje?
- Lahko vsem pogledam v oči?
- Se lahko mirno pogledam v ogledalo?
- Kako se bom počutil, če bodo moje dejanje objavili v medijih?

# Razreševanje etičnih dilem pri vodenju

## DELAVNICA

### **Korak 1: Individualni pregled in izbor področja**

Preglejte omizja in izberite področje, kjer imate največ etičnih dilem. Ko boste izbrali področje ostanite pri omizju področja.

Na voljo imate naslednja področja:

- PEDAGOŠKO VODENJE
- NAČRTOVANJE IN ORGANIZACIJA DELA
- KADROVSKA POLITIKA IN ZAPOSLOVANJE
- FINANČNO POSLOVANJE
- DRUGO

## **Korak 2: Pogovor o etičnih dilemah**

1. Vsak član skupine na izbranem področju prispeva eno etično dilemo, s katero se je soočil pri svojem delu.
2. V skupini izberete eno dilemo:  
A: ki ste jo uspešno rešili. Katera etična načela (sodila) so vas pri tem vodila?  
B: ki jo ne znate rešiti. Kaj vas onemogoča pri tem?

## **Korak 3: Poročanje in predstavitev načel**

1. Predstavniki skupine naj na kratko predstavijo nabor izbranih načel, ki jih zapišete na plakat

# Etična sodila

1. koristnost – več koristi, kot izgub, obremenitev, neprijetnosti
2. pravičnost za čim več udeležencev
3. spoštovanje človekovih pravic
4. sprejemljivost – ujemanje z vrednotami
5. trajnost odločitve

(Werhane 1993)

## Misli za konec

- Govoriti o vrednotah je kot pisati znanstvene razprave o lepoti – moramo jo začutiti.
- „Ne sprašuj, kaj bo država storila zate, ampak razmisli, kaj lahko ti storiš zanjo.“ (Kennedy 1960)
- „Samoregulacija je učinkovitejša kot pravo.“
- Kje začeti: Od spodaj mora vsak, od zgoraj mora tisti, ki lahko.
- **NE KAR MORA, KAR MORE MOŽ JE STORITI DOLŽAN.**
- Morala je mozaik, sestavljen iz naših kamenčkov – tudi mojega in tvojega – vino in voda.