

# Ocenjevanje delovne uspešnosti učiteljev v osnovni šoli

Ivanka Oblak<sup>1</sup>, Eva Jereb<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Osnovna šola Poljane, Poljane 100, 4223 Poljane nad Škofjo Loko, ivanka.oblak@guest.arnes.si

<sup>2</sup>Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru, Kidričeva 55a, 4000 Kranj, Slovenija, eva.jereb@fov.uni-mb.si

Ocenjevanje delovne uspešnosti je sistemsko naravnano tako, da motiviramo res samo najboljše zaposlene. Finančni rezultat izjemnega prispevka organizaciji določi ravnatelj v obliki dodatka plače. S tem sistemom nagradujemo delovno uspešne, premalo uspešnih pa z odtegljajem od plače ne vzpodbudimo za boljše opravljanje dela. V vzgojno izobraževalnih zavodih ocenjujejo delovno uspešnost delavcev ravnatelji, ki ne izvajajo le in samo kadrovske funkcije, pa tudi izobraževanje za to nalogo je prepuščeno posamezniku. Osnovne kriterije ocenjevanja določa pravilnik, ki ga sprejme ravnatelj. V članku bodo predstavljeni kriteriji, po katerih bi lahko ravnatelj z večjo gotovostjo nagradil najbolj kvalitetne učitelje. Ti kriteriji bodo preko izvedene ankete in analize pripravljeni v sodelovanju z večjim številom učiteljev.

**Ključne besede:** delovna uspešnost, ocenjevanje, kriteriji, učitelj, ravnatelj

## 1 Uvod

Človek je temelj razvoja, napredka in poslovanja, zato ga moramo pravočasno motivirati in tudi stimulirati na različne načine, da bi znal smotrno uporabljati možgane, to je pridobljeno znanje na vsakem koraku (Devetak, 2002: 6). Razvoj v svetovnem globalnem prostoru teče hkrati na področju motivacije, funkcij, dejavnikov in sistemov (Bolle De Bal, 1990:197-199)

Do raziskave je prišlo zaradi potrebe po bolj jasnih in usklajenih kriterijih za ocenjevanje učiteljev v osnovni šoli. Ravnatelj ni deležen nikakršnih izobraževanj na tem področju, naloga pa je zelo odgovorna že zaradi finančnih posledic ob plači in zaradi vpliva na odnose v kolektivu.

Ocenjevanje delovne uspešnosti na osnovni šoli je sistemsko naravnano tako, da motiviramo res samo najboljše učitelje. Sistem nagrajevanja najpogosteje pomeni usklajeno politiko, procese in prakso neke organizacije, da bi nagradila svoje zaposlene glede na njihov prispevek, zmožnosti in pristojnosti kot tudi glede na njihovo tržno ceno (Armstrong, Murlis, 1994: 4). Finančni rezultat izjemnega prispevka organizaciji določi ravnatelj v obliki dodatka plače. Učiteljem, ki ne dosegajo pričakovanih rezultatov dela, ne zmanjšujemo plače. Nekateri ne zmorejo v celoti doseči vseh standardov in normativov zaradi nesposobnosti ali neznanja. S tem sistemom torej nagradujemo delovno uspešne, premalo uspešnih pa z odtegljajem od plače ne vzpodbudimo za boljše opravljanje dela. Sama definicija kakovosti vsebuje dva elementa: merjenje po specifikaciji (standardih) in zadovoljevanje uporabniških potreb (Sallis, 1993).

V vzgojno izobraževalnih zavodih ocenjujejo delovno uspešnost delavcev ravnatelji, ki ne izvajajo le kadrovske funkcije. Izobraževanje za to nalogo je prepuščeno posamezniku. Osnovne kriterije ocenjevanja določa pravilnik, ki ga sprejme ravnatelj. V kolektivu je ta tema zelo občutljiva in potrebne je veliko pozornosti, da se ta naloga tudi korektno izvede. Zaposleni morajo sodelovati in biti seznanjeni s sistemom ocenjevanja delovne uspešnosti. Posredno so seznanjeni s tem, kaj in s čim naj prispevajo, da bodo v določenem zavodu najkvalitetneje opravljali delo, da bodo deležni tudi dodatkov pri plači iz naslova delovne uspešnosti. Učitelj mora vsekakor poznati svojo oceno, saj ga povratna informacija opozori na lastne pomanjkljivosti, ki se jih morda ne zaveda dovolj (Petz, 1987)

V članku bo predstavljen sistem ocenjevanja delovne uspešnosti posameznega delavca - učitelja v javnem vzgojno izobraževalnem zavodu osnovne šole. Ljudje, ki imajo v šolah usmerjevalno vlogo, učitelji in ravnatelji, so večinoma zavzeti in človeški, vendar še niso našli načina, kako spodbuditi učence in učitelje k temu, da večino svojega dela opravijo še bolj kvalitetno (Glasser, 1998a: 2). Posebna pozornost bo namenjena instrumentariju za ocenjevanje delovne uspešnosti. V kadrovskem procesu ima predvsem zaradi medsebojnih odnosov in ustrezne klime pomembno vlogo korektno odločanje o oceni delovne uspešnosti, ki posledično pomeni dodatek k plači učitelja. Ocenjevalec se mora zavedati nevarnosti standardnih napak, ki se lahko pojavijo kot halo efekt, logičnih napak ocenjevanja, napak zaradi kontrasta in napaka zaradi osebnih kvalitet ocenjevalca. Napake se lahko bistveno zmanjšajo, če se jih ocenjevalec zaveda in zato bo vpliv na

oceno zaposlenega manjši. Med učitelji se pojavljajo dileme o tem, kaj sodi v osnovne – predpisane obveznosti in naloge, in s katerimi nalogami in dejavnostmi bi kandidirali za dodatna sredstva. V članku bodo predstavljeni kriteriji, po katerih bi lahko ravnatelj z večjo gotovostjo nagradil najbolj kvalitetne učitelje.

## 2 Delovna uspešnost in kriteriji za ocenjevanje

Vsak vodja mora poznati in spremljati delo podrejenih. V zavodu z izjemno visoko izobrazbeno strukturo je potrebno odgovorno spremljati delo strokovnih delavcev, za kar je potrebno uporabiti ustrezen instrumentarij. Na ta način se ocenjevalec lažje izogne halo efektu in drugim motečim faktorjem. Pripravljenih je nekaj modelov z opazovalno lestvico za spremljanje pouka za vse učitelje. S to obliko so učitelji predhodno seznanjeni in tudi čas opazovanja se uskladi. Ravnatelj lahko oblikuje svoj instrumentarij za spremljanje dela posameznika.

Vertikalno napredovanje iz manj odgovornega na odgovornejšo delovno mesto je v dejavnosti vzgoje in izobraževanja manj izvedljivo, ker je lestvica kratka: učitelj, pomočnik ravnatelja, ravnatelj. Horizontalno napredovanje se uresničuje s pridobivanjem novih znanj in ustvarjalnim delom ter poteka dvotirno - v plačilne razrede in v nazive. Kandidat, ki želi napredovati in izpolnjuje pogoje, navedene v pravilnikih, z dokazili sporoči, da želi začeti s postopkom za napredovanje. Vodja pripravi ustrezno dokumentacijo in po predpisanem postopku odloči o predlogu. V prvem primeru je to pristojnost vodje organizacije, o nazivu pa odloči služba ministrstva. Ta napredovanja imajo poleg motivacijskega tudi finančni učinek pri plači. Med poslovnimi funkcijami diagonalno napredovanje ne poteka. Statično napredovanje s perspektivo se pojavi le v primeru jasno predvidljive bodoče druge ali razširjene dejavnosti. S svojimi programi za nagrajevanje si podjetja prizadevajo doseči naslednje cilje: izpolnjevati zahteve, ki izhajajo iz zakonov in predpisov, vzdrževati občutek za poštenost in pravičnost med zaposlenimi, privabiti nove, visoko usposobljene kadre, motivirati zaposlene in nadzorovati stroške (Harris, 1997).

Ravnatelj mora poznati notranje in zunanje motivatorje, ki jih postopoma vključuje v dejavnosti skupine ali delo posameznika. Zahtevnejša naloga vodje je vrednotenje uspešnosti in kvalitete ter nagrajevanje najboljših. Večina ljudi meni, da je ugotavljanje uspešnosti povezano z osnovnim problemom - subjektivnostjo. V javnosti se je pojavilo mnenje, da bomo tisto, česar ne moremo meriti, ocenjevali. Subjektivno ocenjevanje je skoraj enako objektivnemu merjenju, če se le upošteva pravila, ki veljajo za metodo ocenjevanja in določene kriterije. Ocenjevalec naj bi poznal najnevarnejše pasti ocenjevanja in s tem bi že ublažil in z nekaj izkušnjami odpravil ovire: halo efekt, napako prilagajanja konkretnemu vzorcu, konstantno napako, logično napako. O pasteh razmišlja tudi Maddux (1992: 64): dajanje prednosti vrednotenju osebnih lastnosti pred dejansko izmerjeno storilnostjo, pristranost ali

predsodek, muhavost spomina, prevelik poudarek nekaterim vidikom dela pred drugimi, preveč poudarjen vpliv lastnih (ocenjevalčevih) izkušenj.

Zaposlene se zagotovo najbolj učinkovito motivira z dodatkom pri plači, redkeje pa z drugimi oblikami nagrad za uspešno in ustvarjalno opravljene naloge (morebitna prednost pri nakupu pripomočkov in literature za potrebe pouka, možnost koriščenja prostega dne, sodelovanje pri odločanju o letnih nalogah idr.). Pri ocenjevanju in nagrajevanju uspešnosti lahko uporabljamo več sistemov: ocenjevalne lestvice, sistemi direktnega primerjanja, sistemi označevanja in sistemi kritičnih točk (Lipičnik, 1997: 98). Ugotavljanje uspešnosti pa ni in ne more biti samo merilo za posebne nagrade. Z ugotavljanjem uspešnosti se lahko preveri realnost ocenjevalčevih zahtev in ugotovi, kdo potrebuje nadaljnje izobraževanje. Pri tem ne dobimo le delavčevih boljših rezultatov, temveč tudi njihovo pripadnost, ki je v sodobnih tržnih razmerah še kako potrebna.

Med sistemi plačila po znanju in tradicionalnimi sistemi plač obstaja več razlik (Jenkins et al., 1992): osnova za plačilo, preverjanje usposobljenosti, časovno spreminjanje višine plačila, vloga delovne dobe, možnosti strokovnega napredovanja in višjih plač. Delovno uspešnost se lahko ugotavlja neposredno. Ocenjevalec upošteva učinke, ki se kažejo na delovnem mestu zaposlenega. Meri se lahko tudi posredno, kar pomeni, da se ugotavljajo rezultati, ki se izražajo zunaj delovnega mesta. V strokovnih razpravah uporabljajo pojem uspeh, kadar je v obravnavi celoten kolektiv in kadar se ugotavlja vrednost v denarju, daljše časovno obdobje in ugotavlja se posredno. Pri pojmu učinek je poudarek na posameznem delavcu, izraža se v fizikalnih enotah, ugotavlja se neposredno in meri se v krajših časovnih intervalih. Kako v splošnem merimo uspešnost delavcev? S kvantitativnim merjenjem, kjer se ugotavlja količine dela s pomočjo norm, opravljeno delo se meri v naturalnih oblikah in vrednostno z oceno časa in stroškov pri storitvah. Kvalitativnega merjenja (kakovost) se poslužujemo tam, kjer ni možno kvantitativno merjenje, kjer ni racionalno ali če povzroča nezaželene posledice. V izobraževalnem procesu se delovna uspešnost meri s kvalitativnim načinom. Ocenjevanje uspešnosti posameznega učitelja na osnovni šoli zahteva od vodstvenega delavca – praviloma ravnatelja - precej izkušenj in veliko mero intuicije. Ob tem pa mora upoštevati pravne predpise Pravilnika o napredovanju zaposlenih (UL RS št. 39/2002, 55/2002 in UL RS št. 54/2002). Pri delu pa si seveda lahko pomaga z najrazličnejšimi orodji. Uporaba ekspertnega sistema bi povečala korektnost ocenjevanja, ker se s to metodo zmanjšajo negativni vplivi subjektivnosti ocenjevalca.

### 2.1 Identifikacija kriterijev

Določitev kriterijev je ena zahtevnejših nalog pri pripravi k ocenjevanju. Pri oblikovanju in delovanju dobrega sistema nagrajevanja delovne uspešnosti, torej kriterijev, mo-

ramo upoštevati nekatera strokovna pravila in njihova zaporedja:

- najprej moramo kriterije oblikovati in jih opredeliti v aktih;
- kriteriji morajo biti sprejemljivi, da jih lahko delavci kar se da zavestno in demokratično sprejmejo (souvpravljanje), kar pa je možno le, če so enostavni in razumljivi;
- merila je treba uporabljati v praksi, ker le tako lahko motivirajo delavce, skupine in kolektiv k doseganju vnaprej določenih ciljev;
- merila moramo izpopolnjevati (Uhan, 2004:107).  
Pomembnost navedenih točk se stopnjuje. Če je aktivnost iz predhodne točke slabo izvedena, bodo nastopile težave v izvedbi aktivnosti v naslednjih točkah pravil, če bo sploh prišlo do njih. Ob teh pravilih je potrebno

Tabela 1: Kriteriji za oceno uspešnosti učitelja

DELAVEC PRESEGA PRIČAKOVANE REZULTATE	PRIPRAVI GRADIVO	☺ Oblikuje gradivo za učence ☺ Oblikuje gradivo za sodelavce
	JE INICIATIVEN	☺ Daje pobude za izboljšave ☺ Skrbi za gospodarnost ☺ Umešča novosti v pouk
	IZOBRAŽUJE SE V LASTNEM INTERESU	☺ Se spopolnjuje ☺ Izredno študira
DELAVEC JE NADPOVPREČNO DELOVNO OBREMENJEN	NADOMEŠČA	☺ Je fleksibilen za nadomeščanje ☺ Nadomešča različne predmete ☺ Trajanje nadomeščanja
	VODI SKUPINO, AKTIV	☺ Vodi komisijo ali organ šole ☺ Vodi šolo v naravi, tabor
	VODI USPEŠNO PRIREDITEV	☺ Vodi šolsko prireditev ☺ Vodi prireditev za javnost
DELAVEC SAMOSTOJNO OPRAVI DELO	VODI PROJEKT	☺ Pripravi ustvarjalen dan dejavnosti ☺ Koordinira projekt
	ORGANIZIRA PRIREDITEV	☺ Organizira prireditev v šoli ☺ Organizira prireditev zunaj šole
	IZDELA ZLOŽENKO	☺ Oblikuje zloženko za razred ☺ Oblikuje zloženko za vse učence
DELAVEC SKRBI IN DELA ZA UGLED ŠOLE	UREDILNIČNO	☺ Didaktično opremi učilnico ☺ Estetsko uredi učilnica ☺ Uredi druge prostore
	IMA UREJENE DOKUMENTE	☺ Ažurno uredi dokumentacijo ☺ Izdela vabila
	JE ČLAN ORGANIZIRANE SKUPINE V KRAJU	☺ Je član društva, zbora ☺ Je član v organih lokalne skupnosti
	VODI SKUPINE V KRAJU	☺ Vodi učence v kraju ☺ Vodi skupino krajanov
DELAVEC SODELUJE	SODELUJE Z UČENCI	☺ Sodeluje kot razrednik ☺ Komunicira z drugimi učenci
	SODELUJE S STARŠI	☺ Sodeluje na pogovornih urah ☺ Sodeluje na druge načine
	SODELUJE Z DRUGIMI INSTITUCIJAMI	☺ Aktivno sodeluje z ZŠ, PeF, MŠŠ ☺ Sodeluje z drugimi osnovnimi in srednjimi šolami

opozoriti na dve zmotni mišljenji. Prva zмотa je, da je možno rezultate človeškega dela vselej in dosledno ugotavljati, to je predvsem (iz)meriti. Drugo zmotno mišljenje, ki ga ima veliko število delavcev, izvira iz prepričanja, da je nagrajevanje uspešnosti tudi pravično. Enačiti pravično nagrajevanje dela z uspešnostjo je zabloda. Moramo zelo jasno ta dva pojma razlikovati. Pravično nagrajevanje dela je širši pojem od nagrajevanja po rezultatih dela. Pravično nagrajevanje vsebuje znatno več sestavin, od katerih nekatere sploh niso ekonomske, ampak so socialne in solidarnostnega značaja. Samo z upoštevanjem obeh zmot namreč, da ni možno vsakega dela (iz)meriti in da je nagrajevanje uspešnosti po rezultatih dela v bistvu nepravično – že zaradi različnosti ljudi in razmer, v katerih delajo oziroma ustvarjajo rezultate dela, lahko oblikujemo ustrezno nagrajevanje za delovno in poslovno uspešnost.

Nikoli pa ne smemo podceniti dejstva, da sredstva vendarle upravlja motiviran človek. Zasnovati in oblikovati je potrebno strukturo odločitvenega problema. Kriterije je treba urediti tako, da ne spregledamo tistih, ki bistveno vplivajo na odločitev (Jereb et al., 2003, str. 10). Določitev poteka po naslednjem sistemu: spisek kriterijev, strukturiranje kriterijev in merske lestvice. V tabeli 1 je predstavljen nabor kriterijev, o katerih bodo odločali učitelji, torej tisti, katerih delovna uspešnost se bo ocenjevala.

Pri ocenjevanju opravljenih nalog je močno upoštevano načelo, da bodo dodatek iz tega naslova pridobili le zaposleni, ki delajo več in bolje, kot se od njih pričakuje. Za osnovno plačo bo učitelj moral dobro izvajati predpisane delovne naloge. Variante so objekti ali postopki istega tipa, v tem primeru posamezni učitelji. Lahko izberemo najboljšo varianto ali pa variante tudi razvrstimo od najslabše do najboljše. Pri tem so variante objekti, akcije, scenariji ali posledice enakega oziroma primerljivega tipa (French 1986; Keeney in Raiffa, 1976). V nadaljevanju so predstavljeni in opisani vsi kriteriji.

V navedenem primeru je predstavljenih 35 kriterijev – listov drevesa, po katerih bo posamezni učitelj ocenjen. Strukturiranje kriterijev se pripravi na osnovi medsebojne odvisnosti in vsebinskih povezav. V predlaganih kriterijih je izražena tendenca po večjem prispevku zaposlenih v odnosu do okolja. Tudi brez timskega dela v šoli proces ne more potekati učinkovito in kvalitetno. Zato so posebej izpostavljeni kriteriji sodelovanja in odnos do okolja.

### 3 Metodologija dela

#### Hipoteze

V sodelovanju z učitelji bo nabor kriterijev na aktiven način preverjen pri skupini tistih, ki bodo kasneje ocenjevali. S tem se bo izkazala pripravljenost vodje za sodelovalni odnos z zaposlenimi in na tak način se bo tudi napetost zaradi dodelitve dodatnih sredstev k plači zmanjšala. Po analizi odgovorov bodo kriteriji jasno predstavljeni, tako da bo vsak poznal pot k uspešno nagrajevanemu delu.

Z raziskavo bodo preverjene naslednje hipoteze:

- Učitelji z večimi leti delovne dobe v šolstvu bodo večji poudarek namenili ustvarjalnemu delu z učenci.
- Učiteljem, mlajšim po stažu, sodelovanje veliko pomeni.
- Samostojnost bodo poudarjali učitelji z več let delovne dobe.
- Izobrazbena struktura ne vpliva na izbor kriterijev.
- Sodelovanje z učenci, starši in drugimi institucijami bo pomembnejše za učitelje prve triade.
- Za ugled šole skrbijo predvsem ženske.

#### Vzorec

Med 283 anketiranimi je bilo 256 učiteljic, kar predstavlja 90 odstotkov, in 27 učiteljev, kar je 10 odstotkov. V osnovnem šolstvu je to pričakovan rezultat. Zanimiva je struktura anketirancev glede na delovno dobo. Med anketiranimi je največ tistih, ki so v šolstvu do 10 let, čeprav sta močno zastopani tudi skupini tistih, ki so v šolstvu od 11 do 20 ter od 21 do 30 let – vsaka skupina predstavlja približno po 30 odstotkov vseh anketiranih. Pričakovano pa je manjši odstotek tistih, ki so v šolstvu 31 ali več let – takšnih je med anketiranimi dobrih 7 odstotkov.

Izobrazbena struktura anketiranih razkrije, da prevladujejo (več kot 57 odstotkov) tisti z univerzitetno izobrazbo. V približno slabi tretjini so bili zastopani učitelji z višjo izobrazbo, zanemarljivo majhen pa je bil delež učiteljev z magisterijem. Učitelji z več delovne dobe so po prejšnji zakonodaji ustrezali izobrazbenim pogojem za poučevanje v osnovni šoli. Nekateri so se že vključili v nadaljnje izobraževanje, nekateri pa drugače rešujejo profesionalno kariero.

Med anketiranimi učitelji jih je bila večina zaposlenih za poln delovni čas, kar 96 odstotkov in zgolj 4 odstotke takšnih s skrajšanim delovnim časom.

Iz tabele 2 je razvidno, da so vse tri triade približno enako zastopane z vidika števila učiteljev, ki poučujejo v njih. Navzgor odstopa tretja triada (s preko 40 odstotkov anketiranih učiteljev), zgolj dobra četrtina pa jih poučuje v drugi triadi.

Tabela 2: Struktura učiteljev glede na to, v kateri triadi poučujejo

	Število izborov	V %
V prvi triadi	91	31,8
V drugi triadi	72	25,2
V tretji triadi	115	40,2
Skupaj	278	

Prva triada pomeni 1., 2., 3. razred, druga triada 4., 5., 6. razred in tretja triada 7., 8., 9. razred

#### Instrument

Pred oblikovanjem drevesa kriterijev je bila uporabljena metoda razgovora z ravnatelji osnovnih šol in intervjujev z njimi. Poleg tega so se iz dosedanjih izkušenj pri ocenjevanju delovne uspešnosti oblikovali morebitni možni kriteriji. Po naboru le teh so ravnatelji 35 gorenjskih osnovnih šol prosili učitelje za odgovore in pridobili

od učiteljev rešene vprašalnike. Učitelji so izpolnjevali vprašalnike prostovoljno in anonimno. Na omenjenih šolah je zaposlenih 788 učiteljev. Vrnjenih in izpolnjenih vprašalnikov je bilo 36 odstotkov.

Vprašalnik učiteljem/učiteljicam osnovnih šol je bil v sestavljen iz dveh sklopov: prvi, ki obsega pet vprašanj, sprašuje po demografskih lastnostih anketirancev (spol, starost), prav tako pa tudi po informacijah, vezanih na trenutno zaposlitev v šolstvu. Drugi sklop pa je sestavljen iz serije vprašanj, na katera so anketiranci odgovarjali z da

ali ne, vezana pa so na kriterije nagrajevanja (ali delavec sodeluje, presega rezultate in podobno). Če je anketirani soglašal s kriterijem, je obkrožil odgovor da, sicer odgovor ne.

Pridobljenih je bilo 286 izpolnjenih vprašalnikov, od teh pri določenih vprašanjih ni bilo odgovora in zato velikost vzorca povsod ni enaka tej številki. Ne glede na to je to v skladu s pričakovanji in je tudi dovolj velik vzorec, da bi metodološko na tej osnovi lahko ugotovili, kakšne so

Tabela 3: Statistični pregled odgovorov

Trditev	DA		NE		MANJKA	
	#	%	#	%	#	%
<b>Delavec presega pričakovane rezultate</b>	<b>167</b>	<b>58,4</b>	<b>15</b>	<b>5,2</b>	<b>104</b>	<b>36,4</b>
• Pripravi gradivo	114	39,9	100	35	72	25,2
○ Oblikuje gradivo za učence	92	32,2	174	60,8	20	7
○ Oblikuje gradivo za sodelavce	208	72,7	58	20,3	20	7
• Je iniciativen	182	63,6	39	13,6	65	22,7
○ Daje pobude za izboljšave	217	75,9	53	18,5	16	5,6
○ Skrbi za gospodarnost	163	57	101	35,3	22	7,7
○ Umešča novosti v pouk	196	68,5	68	23,8	22	7,7
• Izobražuje se v lastnem interesu	146	51	81	28,3	59	20,6
○ Se spopolnjuje	164	57,3	107	37,4	15	5,2
○ Izredno študira	124	43,4	130	45,5	32	11,2
<b>Delavec je nadpovprečno delovno obremenjen</b>	<b>166</b>	<b>58</b>	<b>24</b>	<b>8,4</b>	<b>96</b>	<b>33,6</b>
• Nadomešča	138	48,3	86	30,1	62	21,7
○ Je fleksibilen	170	59,4	93	32,5	23	8
○ Nadomešča različne predmete	171	59,8	87	30,4	28	9,8
○ Trajanje nadomeščanja	152	53,1	102	35,7	32	11,2
• Vodi skupino, aktiv	196	68,5	25	8,7	65	22,7
○ Vodi komisijo ali organ šole	227	79,4	42	14,7	17	5,9
○ Vodi šolo v naravi, tabor	254	88,8	21	7,3	11	3,8
• Vodi uspešno prireditev	221	77,3	14	4,9	51	17,8
○ Vodi šolsko prireditev	255	89,2	26	9,1	5	1,7
○ Vodi prireditev za javnost	256	89,5	23	8	7	2,4
<b>Delavec samostojno opravi delo</b>	<b>169</b>	<b>59,1</b>	<b>40</b>	<b>14</b>	<b>77</b>	<b>26,9</b>
• Vodi projekt	214	74,8	18	6,3	54	18,9
○ Pripravi izjemen dan dejavnosti	257	89,9	19	6,6	10	3,5
○ Koordinira projekt	245	85,7	32	11,2	9	3,1
• Organizira prireditev	217	75,9	11	3,8	58	20,3
○ Organizira prireditev v šoli	254	88,8	24	8,4	8	2,8
○ Organizira prireditev zunaj šole	245	85,7	29	10,1	12	4,2
• Izdela zloženko	169	59,1	55	19,2	62	21,7
○ Oblikuje zloženko za razred	150	52,4	111	38,8	25	8,7
○ Oblikuje zloženko za vse učence	199	69,6	62	21,7	25	8,7
<b>Delavec skrbi in dela za ugled šole</b>	<b>135</b>	<b>47,2</b>	<b>54</b>	<b>18,9</b>	<b>97</b>	<b>33,9</b>
• Uredi učilnico	95	33,2	127	44,4	64	22,4
○ Didaktično opremi učilnico	120	42	146	51	20	7
○ Estetsko uredi učilnico	106	40,3	157	54,9	23	8
○ Uredi druge prostore	158	55,2	106	37,1	22	7,7
• Ima urejene dokumente	76	26,6	147	51,4	63	22
○ Ažurno uredi dokumentacijo	75	26,2	189	66,1	22	7,7
○ Izdela vabila	90	31,5	172	60,1	24	8,4
• Je član organizirane skupine v kraju	74	25,9	145	50,7	67	23,4
○ Je član društva, zbora	67	23,4	188	65,7	31	10,8
○ Je član v organih lokalne skupnosti	70	24,5	183	64	33	11,5
• Vodi skupine v kraju	105	36,7	111	38,8	70	24,5
○ Vodi učence v kraju	144	50,3	118	41,3	24	8,4
○ Vodi skupino krajanov	96	33,6	159	55,6	31	10,8
<b>Delavec sodeluje</b>	<b>109</b>	<b>38,1</b>	<b>67</b>	<b>23,4</b>	<b>110</b>	<b>38,5</b>
• Sodeluje z učenci	90	31,5	131	45,8	65	22,7
○ Sodeluje kot razrednik	94	32,9	173	60,5	19	6,6
○ Komunicira z drugimi učenci	95	33,2	166	58	25	8,7
• Sodeluje s starši	96	33,6	120	42	70	24,5
○ Sodeluje na pogovornih urah	85	29,7	180	62,9	21	7,3
○ Sodeluje na druge načine	131	45,8	128	44,8	27	9,4
• Sodeluje s pedagoškimi institucijami	163	57	62	21,7	61	21,3
○ Aktivno sodeluje z ZŠ, PeF, MŠŠ	186	65	76	26,6	24	8,4
○ Sodeluje z drugimi šolami	183	64	77	26,9	26	9,1

statistične značilnosti izbranega/pridobljenega vzorca. Vzorec omogoča statistično sklepanje na širšo populacijo.

## 4 Rezultati

V tabeli 3 je prikazan pregled odgovorov.

Vprašanja so strukturirana kot nadaljevanje, poglobljanje glavnega vprašanja (kriterija), in sicer na treh ravneh, kot tudi izhaja iz številčenja vprašanja in pripadajoče sheme iz vprašalnika pri vsakem od glavnih vprašanj. Z najvišjo stopnjo soglasja je bil izbran kriterij *vodi prireditve za javnost* in z najnižjo je *član društva ali zbora v kraju*. Največ negativnih mnenj so anketiranci namenili kriteriju *ažurno uredi dokumentacijo* in najmanj s kriterijem *organizira prireditve*. Manjkajočih odločitev je največ pri kriteriju *delavec sodeluje*, najmanj pa pri *vodi šolsko prireditve*. Največ podpore je pridobil kriterij *delavec samostojno opravi delo* s približno 60 odstotki, največ negativnih odgovorov je pri kriteriju *delavec sodeluje* in pri tem kriteriju je tudi največ neodločenih odgovorov.

Opaziti je, da so prvi trije kriteriji od petih iz najvišjega nivoja približno enakovredno in močno zastopani oziroma anketiranci verjamejo, da so pomembni. Zadnja dva sta v precej manjši meri ocenjena kot pomembna, kljub temu pa sta bolj pomembna kot nepomembna. V nadaljevanju bo kratek pregled odgovorov predstavljen za vsak kriterij posebej.

Da je kriterij *delavec presega pričakovane rezultate* ustrezen kriterij za ocenjevanje delovne uspešnosti, je menilo 58,4 odstotkov. To nakazuje na domnevno dodatno obremenjenost oziroma pripravljenost učiteljev, da delajo po svojem rednem delovnem času. Sicer pa je odgovor po podvprašanjih razdeljen na vprašanje *priprave gradiva*, na katerega je 40 odstotkov anketirancev odgovorilo, da je tudi to pomembno pri izvajanju dejavnosti učitelja. Naslednje vprašanje v tem sklopu je vezano na *iniciativnost* in 64 odstotkov vprašanih meni, da delavec presega pričakovane rezultate tudi zato, ker je iniciativen. Prav tako pa se 51% učiteljev strinja, da se z *izobraževanjem* izkazuje presežek rezultatov nad pričakovani. Izobraževanje je predpogoj za kvalitetno delo, saj je tudi v pedagoških znanih razvoju zelo intenziven in hiter.

Pri vprašanju *nadpovprečne delovne obremenitve delavca* je 58 odstotkov učiteljev odgovorilo, da je *delavec je nadpovprečno obremenjen* ustrezen in pomemben kriterij za ocenjevanje delovne uspešnosti. Učni proces mora potekati kontinuirano ne glede na odsotnosti učiteljev zaradi bolezni, izobraževanja in drugih razlogov. Učitelji poleg osnovnega dela po urniku opravljajo tudi nadomeščanja kolegov.

Iz odgovorov je razvidno, da 59 odstotkov učiteljev meni, naj bo kriterij *delavec samostojno opravi svoje delo* naj bo umeščen v ocenjevanje delovne uspešnosti učiteljev. Nekaj več kot 47 odstotkov anketiranih je mnenja, da je kriterij, *delavec skrbi in dela za ugled šole*, pomemben. Dobrih 38 odstotkov anketirancev, je mnenja, da je kriterij *delavec sodeluje* v raznih okoliščinah z različnimi

partnerji kot npr. z učenci, starši, pedagoškimi institucijami, pomemben.

1. Hipotezo, da bodo učitelji z več delovne dobe večji poudarek namenili ustvarjalnemu delu z učenci, zavr-nemo. Torej kriterij ustvarjalnega dela ocenjujejo učitelji ne glede na delovno dobo približno enako. Na podlagi kontingenčne tabele ne moremo trditi, da po različnih starostnih skupinah učiteljev (glede na delovno dobo v šolstvu) le-ti drugače obravnavajo pomen kriterija *delavec presega pričakovane rezultate in ustvarjalno delo*. To nam potrdi tudi Pearsonov Chi-kvadrat test ( $\chi^2= 4,481$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_{\alpha}=0,214$ ).
2. Hipotezo, da mlajšim učiteljem sodelovanje pomeni pomembnejši kriterij kot starejšim po stažu, se zavr-ne. Iz rezultatov je ugotovljeno, da statističnih razlik pri kriteriju sodelovanja med učitelji z različno delovno dobo ni. Torej ne moremo trditi, da po različnih starostnih skupinah učiteljev (glede na delovno dobo v šolstvu) le-ti drugače obravnavajo pomen kriterija *delavec sodeluje*. To nam potrdi tudi Pearsonov Chi-kvadrat test ( $\chi^2= 2,938$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_{\alpha}=0,401$ ).
3. Hipotezo, da učitelji po različnih starostnih skupinah (glede na delovno dobo v šolstvu) bolj poudarjajo pomen samostojnosti, zavr-nemo ( $\chi^2= 1,671$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_{\alpha}=0,643$ ). Kriterij samostojnosti poudarjajo vsi učitelji, ne glede na delovno dobo v šolstvu.
4. Hipotezo, da izobrazbena struktura ne vpliva na izbor kriterijev, sprejmemo.

Predstavljeno bo, kako sta izobrazbena struktura in posamezni kriterij (*delavec presega pričakovane rezultate, je nadpovprečno delovno obremenjen, samostojno opravi delo, skrbi in dela za ugled šole in sodeluje*) povezana. Ali stopnja izobrazbe vpliva na odločitve o kriterijih?

Razvrstitev prvega kriterija *delavec presega pričakovane rezultate* po izobrazbeni strukturi zaposlenih pokaže, da je na vseh ravneh izobrazbene strukture približno enak delež zaposlenih, ki se strinja s tem prvim kriterijem. Zato tudi ne moremo trditi, da sta izobrazbena struktura in prvi kriterij *delavec presega pričakovane rezultate* povezani spremenljivki. To nam potrdi tudi Pearsonovega hi-kvadrat test ( $\chi^2= 3,931$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_{\alpha}= 0,690$ ).

Razvrstitev drugega kriterija *nadpovprečne obremenjenosti delavca* po izobrazbeni strukturi zaposlenih podobno kot prej pokaže, da večjih odstopanj med deleži zaposlenih, ki so nadpovprečno obremenjeni, na vseh ravneh izobrazbene strukture ni. Posledično ne moremo trditi, da sta izobrazbena struktura in kriterij *nadpovprečne obremenjenosti delavca* povezana ( $\chi^2= 1,136$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_{\alpha}=0,768$ ).

Skupno obravnavanje izobrazbene strukture zaposlenih in kriterija *delavec samostojno opravi delo* pokaže, da tudi v tem primeru ne moremo govoriti o razlikovanju v deležu zaposlenih, ki samostojno opravijo delo glede na izobrazbeno raven. Z izračunom Pearsonovega hi-kvadrat testa ( $\chi^2= 3,042$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_{\alpha}=0,385$ ) ugotovimo, da ni statistično dokazane značilnost v povezavi med obravnavanima spremenljivkama in torej ne moremo trditi, da izobrazba vpliva na samostojnost dela zaposlenih.

Razvrstitev kriterija *delavec skrbi in dela za ugled šole* po izobrazbeni strukturi zaposlenih pokaže, da je na vseh ravneh izobrazbene strukture približno enak delež zaposlenih, ki skrbijo in delajo za ugled šole. Zato tudi ne moremo trditi, da sta izobrazbena struktura in kriterij *delavec skrbi in dela za ugled šole* povezani spremenljivki. To nam potrdi tudi Pearsonovega hi-kvadrat test ( $\chi^2=1,339$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_\alpha=0,720$ ).

Pregled spremenljivke *sodelovanje delavca* po izobrazbeni strukturi pokaže, da znatnejših odstopanj ni: približno enak delež zaposlenih sodeluje v vseh izobrazbenih razredih. Med obravnavanima spremenljivkama *izobrazbena struktura* in *delavec sodeluje* ne obstaja statistično značilna povezava ( $\chi^2=3,057$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_\alpha=0,383$ ).

- Hipoteza, da je za učitelje prve triade kriterij sodelovanja pomembnejši, se zavrne. Sodelovanje delavca in njegovo poučevanje v triadah nista povezana ( $\chi^2=4,441$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_\alpha=0,109$ ). Opaziti je, da je v tretji triadi največji odstotek (70) tistih, ki menijo, da je sodelovanje delavca pomembno, kar je več kot pri učiteljih prve in druge triade (kjer je ta odstotek dobrih 50 oziroma 60 odstotkov).
- Zavrne se hipoteza, da za ugled šole skrbijo predvsem ženske. Po spolu se prizadevanje delavca za ugled šole ne razlikuje, saj oboji (tako moški kot ženske) v približno enaki meri ocenjujejo to kot pomemben dejavnik ( $\chi^2=0,532$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_\alpha=0,333$ ).

## 5 Diskusija

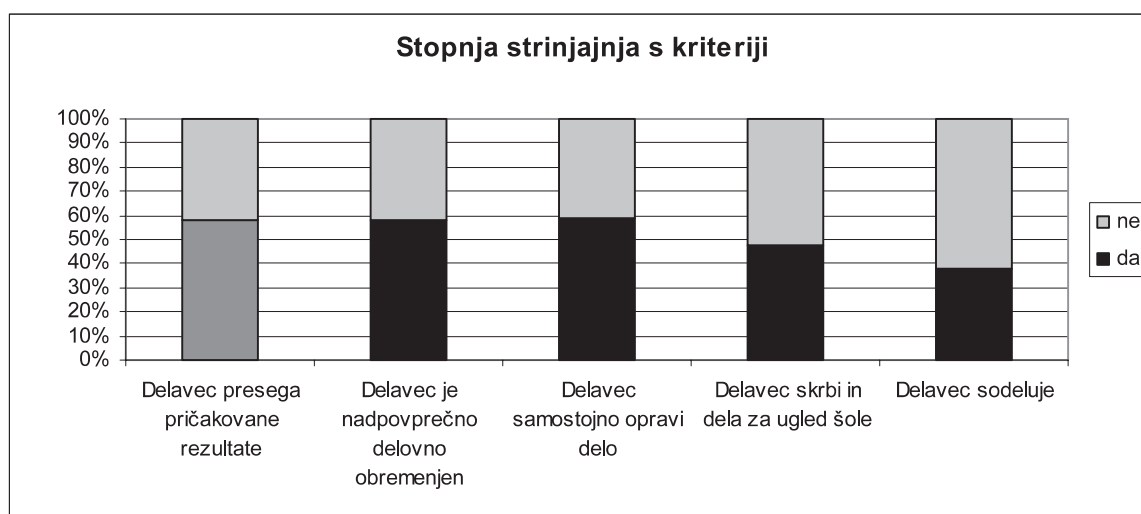
Po analizi rezultatov je razvidno, da je spremenljivka spol z večino kriterijev neznačilno povezana, značilnost povezave se pokaže edino pri povezavi s samostojnim delom, kjer se izkaže, da ženske v povprečju svoje delo bolj samostojno opravljajo oziroma ocenjujejo ta kriterij kot bolj pomemben. Da gre za statistično značilno povezavo med obravnavanima spremenljivkama nam potrdi izračun Pearsonovega hi-kvadrat testa s popravkom (zato, ker

imamo 2x2 kontingenčno tabelo, torej ima vsaka od spremenljivk zgolj po dve kategoriji). Zavrtno ničelno hipotezo, da spremenljivki spol in samostojnost dela nista povezani, lahko torej trdimo, da **spol vpliva na samostojnost dela**. ( $\chi^2=4,086$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_\alpha=0,343$ ).

Delovna doba v šolstvu je slabo povezana z različnimi kriteriji, edino pri prizadevnosti delavca za ugled šole je razvidna šibka statistično značilna povezanost. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko ugotovimo, da tisti, ki imajo daljši staž v šolstvu bolj cenijo delo za ugled šole. Preko izračuna Pearsonovega hi-kvadrat testa lahko šibko zavrtno ničelno domnevo o nepovezanosti spremenljivk in trdimo, da **delovna doba v šolstvu vpliva na prizadevnost delavca za ugled šole**. Čeprav je tukaj točna stopnja značilnosti rahlo nad vrednostjo 5 odstotkov, lahko šibko zavrtno domnevo o nepovezanosti spremenljivk, saj se leta nanaša na dvostransko preverjanje domnev, medtem ko lahko predvidevamo pozitivno povezavo med spremenljivkama: **tisti, ki imajo daljši staž dela v šolstvu, bolj skrbijo za ugled šole**. ( $\chi^2=7,384$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_\alpha=0,061$ ).

Podobno kot prej se izkaže, da je prizadevnost delavca za ugled šole povezana z načinom zaposlitve delavca: **tisti, ki so zaposleni za poln delovni čas, bolj skrbijo in delajo za ugled šole**. Takšno povezavo med spremenljivkama lahko potrdimo tudi statistično, in sicer z izračunom Pearsonovega hi-kvadrat testa s popravkom, ki znaša 4,275. Pomeni, da vrsta zaposlitve statistično značilno vpliva na prizadevnost delavca za ugled šole. Torej lahko zavrtno ničelno hipotezo, da ti dve spremenljivki nista povezani. Izrazito je opazno, **da tistim, ki so zaposleni za krajši delovni čas, kriterij za skrb za ugled šole ne pomeni veliko**. ( $\chi^2=6,597$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p_\alpha=0,010$ ).

**Poučevanje učitelja po triadah ne vpliva na odnos do nobenega od izbranih kriterijev**. Najbližje značilnosti povezave med spremenljivkama je pri kriteriju sodelovanja učitelja, pri čemer je opaziti, da je delež učiteljev, ki sodelujejo, večji od tistih, ki ne sodelujejo, predvsem v prvi in tretji triadi. Žal pa statistično ne moremo v celoti potrditi tovrstne povezave med spremenljivkama (torej vpliv pou-



Slika 1: Stopnja strinjajnja z osnovnimi kriteriji

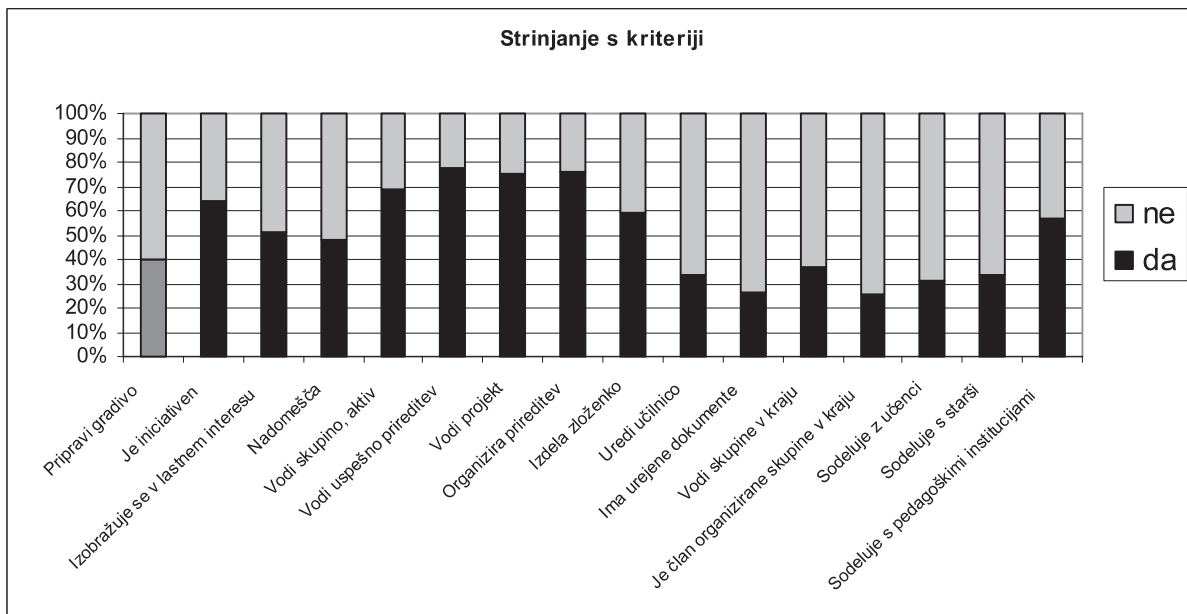
čevanja v triadah na dejstvo, ali delavec sodeluje) ( $\chi^2=4,441$ ;  $\alpha=0,05$ ;  $p=0,109$ ).

Približno 60 odstotkov anketiranih učiteljev, ki so odgovorili na to vprašanje, se je med kriteriji na prvi ravni odločilo, da se strinjajo s kriteriji: *delavec presega pričakovane rezultate, delavec je nadpovprečno delovno obremenjen in delavec samostojno opravi delo*. Nekaj pod 50 odstotkov anketiranih se strinja, da je kriterij *delavec skrbi in dela za ugled šole* ustrezen. Najnižje je ocenjen kriterij *delavec sodeluje*, čeprav brez sodelovanja oziroma timskega dela tudi v šoli ne more ustrezno in kvalitetno opravljati nalog. Na sliki 1 je prikazana odločitev anketirancev in ocenjevalec delovne uspešnosti se bo moral zamisliti in presoditi, kako bo na oceno vplival kriterij *delavec skrbi*

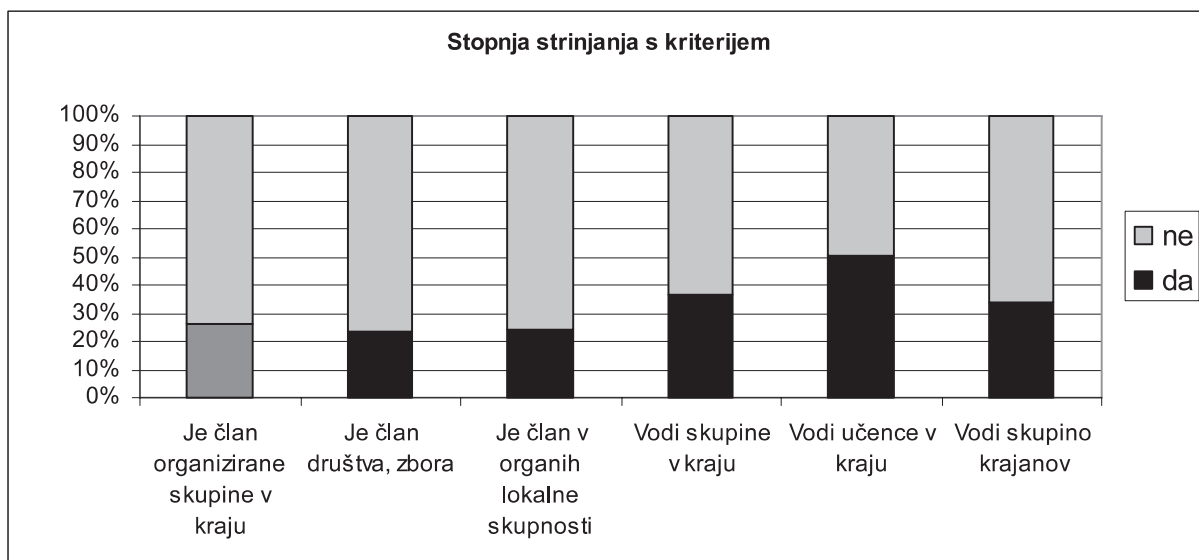
*in dela za ugled šole*. Pri učiteljih je ocenjen kot ustrezen le približno s 50 odstotki.

Na drugem nivoju je naštetih več kriterijev, ki so povezani s petimi splošnejšimi. Najvišje strinjanje je s kriterijem *vodi uspešno prireditev, organizira prireditev in vodi projekt*. Najmanjše strinjanje je s kriterijema *ima urejene dokumente in je član organizirane skupine v kraju*. Pod 40 odstotki strinjanja je tudi *uredi učilnico, ima urejene dokumente, vodi skupine v kraju, sodeluje z učenci in sodeluje s starši*. Na sliki 2 so prikazane odločitve učiteljev. Kar nekaj podkriterijev po njihovem mnenju ne gre upoštevati, ker so res zelo nizko ocenjeni.

Najslabše strinjanje je s kriteriji, ki predstavljajo sodelovanje učiteljev v okolju šole. Anketirani ocenjujejo, da sodelovanje v društvih in skupinah zunaj šolskega pro-



Slika 2: Stopnja strinjanja s podkriteriji



Slika 3: Stopnja strinjanja z najslabše ocenjenimi kriteriji



stora ne sme vplivati na ocenjevanje delovne uspešnosti učitelja.

Na sliki 3 je prikazan pogled učiteljev na opravljanje nalog, ki se ne izvajajo v prostoru šole. S krajem, v katerem je šola, učitelji niso več tako povezani in ne čutijo odgovornosti, da so edini, ki naj skrbijo tudi za napredek javnega življenja v kraju.

## 7 Zaključek

Ocenjevanje delovne uspešnosti vseh zaposlenih bi moralo potekati po določenem vzorcu. Ocenjuje jo ravnatelj, morebiti tudi v sodelovanju s predstavnikom sindikata ali druge osebe v kolektivu, ki je deležna velikega zaupanja v kolektivu. Po sedaj veljavnih določilih se uspešnost ocenjuje mesečno, za posameznika največ do 20 odstotkov osnovne plače (Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja, UL RS, št. 78/01). Skupen znesek za vse zaposlene za to izplačilo določi pristojno ministrstvo za vsako leto posebej glede na finančne možnosti proračuna. Oblikuje se nova zakonodaja, ki napoveduje, da se bo delavčeva uspešnost ocenjevala enkrat letno, izplačevala pa dvakrat v koledarskem letu, julija in decembra. Obseg sredstev v ta namen iz državnega in občinskega proračuna se po napovedih ne bo spreminjal.

Ocena delovne uspešnosti bo vsekakor odvisna od kriterijev in meril. Merila in kriteriji so prepuščeni posameznim ocenjevalcem. Nujno bo sestaviti navodilo, ki bo podrobneje določalo osnove in merila za ocenjevanje delovne uspešnosti posameznikov. Spremembe na področju javne uprave že sicer povzročajo odpore, saj posegajo v razmerja med obstoječimi centri odločanja, ki neposredno vplivajo na porazdelitev moči.

Ugotavljanje delavčeve uspešnosti je logična posledica vseh procesov, ki so izvedeni pred tem. Ugotoviti je mogoče, kako je bilo kadrovanje uspešno in kako se počutijo delavci v organizaciji. Tudi pred to nalogo kadrovskega procesa se ocenjevalec mora povprašati, kaj je cilj ocenjevanja – torej stanje, ki ga želimo doseči. Veljavnost merjenja uspešnosti je določena z natančnostjo ciljev. Največji problem je v miselnosti, ki je značilna za vse neprofitne organizacije. Ne soočajo se s konkurenco, zato jim manjka spodbuda, da bi delali bolje. Nimajo finančnih sredstev za eksperimentiranje z novimi proizvodi ali metodami. Ne gre le za to, da denarja ni, temveč tudi za to, da se denar sproti porabi: ni načrtovanja in varčevanja za bodoče potrebe. Njihovi upravni odbori in zakonodajalci pogosto nastopijo proti spremembam in managerji neprofitnih organizacij ne razmišljajo podjetniško. Njihovo šolanje ni specializirano, šele učijo se vodenja obstoječih organizacij, ne usposablja se jih za ustvarjanje novih, niso pripravljeni na spremembe v pristopu, ker bi to ogrozilo poslanstvo organizacije, in pogosto so značajske drugačni. Neprofitne organizacije imajo svoje storitve za nujno potrebne in se jim ne zdi primerno, da se zahteva zniževanje stroškov, da se zahteva usmerjenost k novim prihodkom, da kdo zahteva upravičevanje načina vodenja, stroškov in angažiranih sredstev. Marketing se ocenjuje kot neprime-

ren in nepotreben. Organizacije so nagnjene k temu, da svoje cilje navedejo nejasno in se na ta način izognejo možnosti, da bi lahko ocenili, če so bili njihovi cilji uresničeni. Koncept podjetništva v neprofitni organizaciji je bogokleten in kultura neprofitne organizacije je takšna, da sebe ne vidi kot podjetniške.

Težave bi se mogoče lahko omilile z določenimi ukrepi, kot so: večja informiranost, več dodatnega izobraževanja delavcev, zaposlenih v zavodih o organizacijskih vednjah, izboljšanje stikov z javnostmi in drugo. Motivirati bo potrebno zaposlene, da bi predlagali inovacije tudi s področja organizacije oziroma načina dela in te inovacije tudi nagrajevati. Od usposobljenosti se moramo premikati h kvaliteti: to pomeni samovrednotenje, izboljšavo narejenega in pomeni tudi obnovitev procesa, dokler ne dosežemo kakovosti. (Glasser, 1998b: 102) Preseči bo potrebno miselnost, da je izobraževanje samo strošek. V bazi znanja za ocenjevanje delovne uspešnosti posameznika bi lahko identificirali kriterije po splošnejših elementih, ki so skupni javnim uslužbencem oziroma vsem, ki opravljajo storitev neposredno s strankami. Širši nabor kriterijev je lahko naslednji: kakovost dela, morala, komunikativnost, konflikti, fleksibilnost in adaptacija, konsenz in strinjanje z normami, postavljanje ciljev in planiranje, odnos do sebe in strank, prenašanje informacij, ocena sodelavcev, stabilnost, participacija, izobrazba in razvoj, ustreznost sodelovanja v skupini, kvaliteta nadomeščanja delavca in samoiniciativnost. Osnovni kriteriji so tudi v šolah: kakovost, obseg dela, gospodarnost, odnos do dela, odnos do strank in sodelavcev. Tudi v prej opisanem primeru baze znanja so ti kriteriji vključeni. Vsaka sprememba na področju plač že sama po sebi povzroča odpore, saj posega v odnose in vpliva na klimo v kolektivu.

## Literatura

- Armstrong, M. & Murlis, H. (1994). *Reward Management, A Handbook of Remuneration Strategy & Practice*, Institut of Personnel Management, London.
- BolleDe Bal, M. (1990). *Les doubles jeux de la participation. Remuneration, performance et culture*, Presses interuniversitaires Europaeennes, Maastricht-Bruxelles.
- Devetak, G. & Vučkovič, G. (2002). *Marketing izobraževalnih storitev*, Moderna organizacija, Kranj.
- French, S. (1986): *Decision Theory*, Ellis Horwood.
- Glasser, W. (1998a): *Dobra šola. Vodenje učencev brez prisile*, Regionalni izobraževalni center, Radovljica.
- Glasser, W. (1998b): *Učitelj v dobri šoli*, Regionalni izobraževalni center, Radovljica.
- Harris, M. (1997). *Human Resource Management*, The Dydren Press, Hillsdale.
- Jenkins, G.D., Gupta, N. & Ledford, G. E. (1992). *Skill-Based Pay*, The University of Arkansas, Los Angeles.
- Jereb, E., Bohanec, M. & Rajkovič, V. (2003) *DEXi: Računalniški program za večparametrsko odločanje*, Moderna organizacija, Kranj.
- Keeney, R.L. & Raiffa, H. (1976): *Decisions with multiple objectives*, John Wiley & Sons, New York.
- Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja*. (UL RS, št 78/01).

- Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Maddux, R.B. (1992). *Učinkoviti ocenjevanje storilnosti*, Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Petz, B. (1987). *Psihologija rada*, Školska knjiga, Zagreb.
- Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vrtcih in šolah v plačilne razrede, UL RS št. 39/2002, 55/2002.
- Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive, UL RS št. 54/2002.
- Sallis, E. (1993). *Total Quality Management in Education*, Kogan Page Ltd., London.
- Uhan, S. (2004). Plača za delovno uspešnost, *Organizacija* 37(2): 106-113.

---

**Ivanka Oblak**, je predmetna učiteljica matematike in fizike, diplomirana upravna organizatorica in univerzitetna diplomirana organizatorica. Zadnjih 10 let je ravnateljica Osnovne šole Poljane. Objavila je dva strokovna članka v reviji *Didakta*: Vloga ravnatelja v OŠ (2001) in Ravnatelj in kadrovska dejavnost (2004). Predstavila je referat Starši v svetu staršev in v svetu zavoda na Strokovnem srečanju ravnateljev osnovnih šol 2003 v Portorožu. V reviji *Vodenje* je bil 2005 objavljen članek Računalniška podpora ocenjevanja delovne uspešnosti učiteljev v osnovni šoli. Nadaljuje s podiplomskim študijem.

**Eva Jereb** je izredna profesorica za izobraževalno-kadrovsko in informacijsko področje na Fakulteti za organizacijske vede, Univerze v Mariboru. Doktorirala je na tej isti fakulteti s področja organizacijskih ved. Njeni sedanji raziskovalni interesi so predvsem na področju kadrovskih ekspertnih sistemov, izobraževanja na daljavo (predvsem e-izobraževanja in e-preverjanja znanja), avtomatizacije pisarniškega poslovanja (predvsem elektronskih sistemov za upravljanje z dokumenti), delno pa tudi na področju dela na daljavo. Svoje delo je predstavila na več mednarodnih in domačih strokovnih in raziskovalnih konferencah in posvetovanjih. Je avtorica ali soavtorica znanstvenih in strokovnih člankov, objavljenih v domačih in tujih revijah in soavtorica knjige: *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*, avtorica učbenika: *Avtomatizacija pisarniškega poslovanja - Spletna tehnologija in dinamični HTML ter soavtorica učbenikov: Organizacija pisarniškega poslovanja in DEXi – Računalniški program za večparametrsko odločanje*.