

Zasnova in uvedba sistema
ugotavljanja in zagotavljanja
kakovosti vzgojno-izobraževalnih
organizacij (kviz)



POROČILO O PRVEM CIKLU PROJEKTA

(obdobje od 1. 9. 2009 do 31. 8. 2011)

Kranj, oktober 2011

**Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti
vzgojno-izobraževalnih organizacij (kviz)**

Poročilo o prvem ciklu projekta (obdobje od 1. 9. 2009 do 31. 8. 2011)

Uredila:

dr. Andrej Koren
mag. Mateja Brejc

Izdala in založila:

Šola za ravnatelje
Predoslje 39
4000 Kranj

Odgovorna oseba:

dr. Andrej Koren

Oblikovanje:

studiomakda

Oktober 2011

**Publikacija je financirana iz sredstev
Evropskega socialnega sklada.**

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

37:005.336.3(497.4)[082.034.2]

ZASNOVA in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti
vzgojno-izobraževalnih organizacij (kviz) [Elektronski vir] : poročilo
o prvem ciklu projekta (obdobje od 1. 9. 2009 do 31. 8. 2011) / uredila
Andrej Koren, Mateja Brejc. – El. knjiga. – Kranj : Šola za ravnatelje, 2011

Način dostopa (URL):

<http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-33-6.pdf>

ISBN 978-961-6637-33-6 (pdf)
COBISS.SI-ID 259055104

Zasnova in uvedba sistema
ugotavljanja in zagotavljanja
kakovosti vzgojno-izobraževalnih
organizacij (kviz)



POROČILO O PRVEM CIKLU PROJEKTA

(obdobje od 1. 9. 2009 do 31. 8. 2011)

Kranj, oktober 2011



VSEBINA

I. UMEŠTITEV PROJEKTA KVIZ V PRIZADEVANJA ZA KAKOVOST V SLOVENSKEM ŠOLSLEM SISTEMU Andrej Koren	5
II. POROČILO O VZPOSTAVLJANJU SISTEMA SAMOEVALVACIJE V VRTCIH IN ŠOLAH V 1. CIKLU PROJEKTA KVIZ Mihaela Zavašnik Arčnik, Andrej Koren, Sanja Gradišnik	11
2.1 Uvod	12
2.2 Vzpostavljanje sistema samoevalvacije	12
2.2.1 Poskusne šole, vključene v vzpostavljanje sistema samoevalvacije	12
2.2.2 Izhodišča vzpostavljanja sistema samoevalvacije	13
2.2.3 Poskusno usposabljanje šol za samoevalvacijo	14
2.2.4 Oblikovanje timov za samoevalvacijo	16
2.2.5 Izvedba poskusnega usposabljanja šol za samoevalvacijo	16
2.3 Spremljava vzpostavljanja sistema samoevalvacije	20
2.3.1 Priprava in izvedba delavnic za učiteljske zbornice	21
2.3.2 Samoevalvacija v dokumentih šole	22
2.3.3 Vodenje procesa samoevalvacije	23
2.3.4 Motivacija za izvajanje procesa samoevalvacije	24
2.3.5 Učinki izvajanja procesa samoevalvacije	25
2.3.6 Obremenitve ob izvajanju procesa samoevalvacije	25
2.3.7 Pomoč in podpora za izvajanje procesa samoevalvacije	26
2.4 Druge aktivnosti vzpostavljanja sistema samoevalvacije	26
2.4.1 Priprava letnih Priporočil za samoevalvacijsko poročilo	26
2.4.2 Svetovanje	26
2.4.3 Mreženje	27
2.4.4 Poskusne zunanje evalvacije	27
2.4.5 Dodatna enodnevna usposabljanja	27
2.4.6 Izobraževanje in usposabljanje članov projektne skupine za samoevalvacijo	27
2.4.7 Diseminacija projektnih izkušenj	28
2.4.8 Sodelovanje z drugimi slovenskimi javnimi zavodi in društvi ter mednarodnimi združenji	30
2.5 Ugotovitve in priporočila za nadaljevanje vzpostavljanja sistema samoevalvacije v šolah	31
III. POROČILO O VZPOSTAVLJANJU SISTEMA ZUNANJE EVALVACIJE V VRTCIH IN ŠOLAH V 1. CIKLU PROJEKTA KVIZ: IZVEDBA POSKUSNIH ZUNANJIH EVALVACIJ Andrej Koren, Mateja Brejc, Vlasta Poličnik, Alenka Jurič Rajh	33
3.1 Uvod	34
3.2 Zasnova sistema zunanje evalvacije	34
3.3 Vzpostavljanje sistema zunanjih evalvacij v šolah	35
3.3.1 Zunanji evalvatorji	35
3.3.2 Evalvirane šole	36

3.3.3	Razvoj instrumentarija za zunanje evalvacije	36
3.3.4	Oblikovanje timov za zunanjo evalvacijo	36
3.3.5	Priprava zunanjih evalvatorjev in evalviranih šol na obisk	37
3.3.6	Obiski na evalviranih šolah	37
3.3.7	Poročila o zunanji evalvaciji	37
3.3.8	Spremljanje in evalvacija poskusnih zunanjih evalvacij	38
3.3.9	Zaključna konferenca o izvedbi poskusnih zunanjih evalvacij	39
3.4	UGOTOVITVE IZVAJALCEV IN SODELUJOČIH O POSKUSNIH ZUNANJIH EVALVACIJAH	39
3.4.1	Izvedba poskusnih zunanjih evalvacij	39
3.4.2	Poročila o poskusnih zunanjih evalvacijah	42
3.5	Ugotovitve in priporočila	45
3.6	Zaključek	47
IV.	LITERATURA	49
V.	PRILOGE	53
	PRILOGA 1	54
	PRILOGA 2	56
	PRILOGA 3	58







KAZALO SLIK, TABEL IN GRAFOV

Slika 1:	Predstavitev projektov KVIZ in uKVIZ (Brejc 2011)	7
Slika 2:	Potek procesa izboljšav s samoevalvacijo (Brejc, Gradišnik in Zavašnik Arčnik 2009, 23)	16
Slika 3:	Povezanost obstoječe zakonodajne dokumentacije o načrtovanju in poročanju v šolah z dokumentacijo izboljšav s samoevalvacijo (Gradišnik in Zavašnik Arčnik 2010, 11)	19
Tabela 1:	Seznam poskusnih šol, vključenih v vzpostavljanje sistema	13
Tabela 2:	Časovni potek in vsebina delavnic poskusnega usposabljanja	15
Tabela 3:	Število udeležencev po posameznih delavnicah poskusnega usposabljanja	15
Tabela 4:	Cilji izboljšav na poskusnih šolah (Gradišnik 2010b)	17
Tabela 5:	Načrt izvedbe spremljave	20
Tabela 6:	Rezultati analize poročil	21
Tabela 7:	Delavnice in konzultacije z zunanjima strokovnjakoma za člane projektne skupine	28
Tabela 8:	Udeleženci s prispevki na ICSEI 2010	29
Tabela 9:	Udeleženci s prispevki na ICSEI 2011	29
Tabela 10:	Število oddanih vprašalnikov in čas izpolnjevanja po skupinah udeležencev	40
Tabela 11:	Čas za pripravo na obisk	40
Tabela 12:	Čas, ki so ga zunanji evalvatorji potrebovali za pripravo in izpeljavo poskusnih zunanjih evalvacij	46



POROČILO O PRVEM CIKLU PROJEKTA
(obdobje od 1. 9. 2009 do 31. 8. 2011)



1. UMEŠTITEV
PROJEKTA KVIZ
V PRIZADEVANJA
ZA KAKOVOST
V SLOVENSKEM
ŠOLSKEM SISTEMU

Andrej Koren



Pred nami je poročilo o prvem ciklu projekta Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (KVIZ). Z njim predstavljamo uvažanje samoevalvacije in zunanje evalvacije v okviru nastajajočega sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij v slovenskem šolskem sistemu.

Projekt KVIZ je tesno povezan s projektom Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (uKVIZ). Dejavnost uKVIZ-a zajema usposabljanje za samoevalvacijo okoli 150 šol. Ker smo usposabljanji v obeh projektih izvajali usklajeno in večinoma z istimi vsebinami, poročilo projekta uKVIZ (Brejc 2011) pomembno dopolnjuje celotno sliko zasnove in uvedbe sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij.

Odločitev za uvajanje samoevalvacije je utemeljena tako s teorijo in prakso številnih držav, kot z določili slovenske šolske zakonodaje. Ta je v letu 2008 z dopolnili Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS št. 16/07 in 36/08) predpisala obvezno samoevalvacijo.

Ugotavljanje kakovosti s samoevalvacijo in priprava letnega poročila o samoevalvaciji šole je od leta 2008 odgovornost ravnatelja, zapisana v 49. členu Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS št. 16/07 in 36/08). Letno poročilo o samoevalvaciji šole mora sprejeti svet šole (48. člen). Priprava poročila o samoevalvaciji je obvezna, pri čemer vsebina in obseg nista določena.

Področje kakovosti za poklicno in strokovno izobraževanja določajo 15., 16. in 17. člen Zakona o poklicnem in strokovnem izobraževanju (Ur. l. RS, št. 79/06). Opredeljene so komisije za kakovost, uporaba kazalnikov in rabo podatkov. Pogoje o uporabi, varovanju in posredovanju podatkov o kakovosti šol pa podrobneje opredeljuje Pravilnik o upravljanju s podatki o kakovosti šol (Ur. l. RS, št. 112/07).

Poseben položaj ima v okviru sistemov kakovosti področje višjega strokovnega šolstva, za katerega je pristojno Ministrstvo za šolstvo in šport, vendar je v skladu z Zakonom o višjem strokovnem šolstvu (Ur. l. RS, št. 86/2004) področje kakovosti umeščeno v okvir visokega šolstva in Nacionalne agencije Republike Slovenije za kakovost v visokem šolstvu (NAKVIS).

Tako zakonodaja šolam postavlja obvezo in zahtevo sistematičnega soočanja s kakovostjo in izboljšavami s samoevalvacijo. Nalaga jim odgovornost, v okviru katere ni dovolj, da same vedo, da so dobre, ampak je njihova obveza, da deležnikom to pokažejo in opravičijo svoje dejavnosti, povezane z otroki.

S tem tudi v izobraževanju sledimo zahtevam sodobnega časa, ko nikjer družbi ni več možno reči, da sem dober sam po sebi, po svojih lastnih kriteriji. Vse dejavnosti družbe so vse bolj na očeh javnosti, vse manj je okopov avtoritete na področju politike, sodstva, zdravstva, v znanosti in drugje, tako za področje izobraževanja ne morejo zahtevati ali pričakovati, da bo izjema. To tudi ni potrebno, saj podatki kažejo, da delo v učilnicah in zunaj njih poteka večinoma dobro, kar moramo znati tudi strokovno pokazati. Priložnost za to ponuja tudi samoevalvacija, s katero lahko dokumentirano pokažemo in hkrati spremenimo način dela tam, kjer pokaže, da se pojavljajo slabosti. Pri tem je pomembno, da se je država odločila, da šole in njihove strokovne delavce opolnomoči, jim priznava profesionalizem, zahteva pa, da svoje delo spremljajo, izboljšujejo in ga odgovorno prikažejo zainteresirani javnosti.

Projekt temelji na dosedanjih izkušnjah Šole za ravnatelje s pristopi h kakovosti, teorijo in prakso uvajanja in zagotavljanja kakovosti v tujini in Sloveniji. Izhajamo iz paradigem učin-

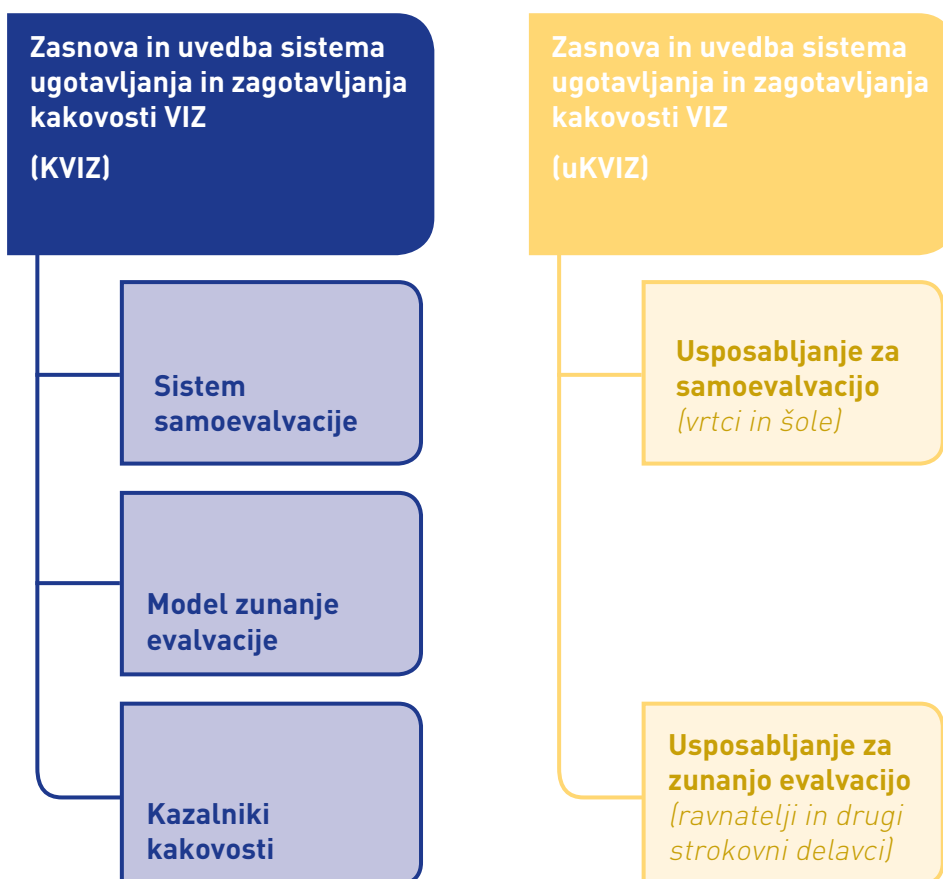
kovitost in nenehne izboljšave, ki imata tako prednosti in slabosti. Zato smo ju poskušali povezati tako, da uveljavljamo prve in omejujemo druge.

Če upoštevamo glavne kategorije aktivnih deležnikov evalvacije, so projekt sooblikovali:

- pobudniki in financerji – Evropska skupnost in Ministrstvo za šolstvo in šport,
- strokovnjaki, ki izvajajo projekt – Šola za ravnatelje in konzorcijski partnerji,
- tisti, ki so v položaju objekta, ki daje podatke – zaposleni v šolah,
- uporabniki rezultatov samoevalvacije – strokovni delavci šol, starši in drugi deležniki.

Ministrstvo za šolstvo in šport v okviru sredstev Evropskih socialnih skladov v obdobju od 2008 do 2014 sofinancira več projektov, namenjenih ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti vzgojno-izobraževalnega sistema ter razvijanju sistema kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij. Namen projektov je poleg izvedbe razvojno-raziskovalnega dela za ugotavljanje kakovosti vzgojno-izobraževalnega sistema z mednarodno primerljivimi instrumenti in mehanizmi tudi:

- Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (v nadaljevanju KVIZ) in
- Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (v nadaljevanju uKVIZ).



Slika 1: Predstavitev projektov KVIZ in uKVIZ (Brejc 2011)



V skladu z razvijanjem sistema KVIZ (samoevalvacija, zunanja evalvacija in kazalniki kakovosti) je namen projekta uKVIZ usposobiti strokovne in vodstvene delavce za uvajanje samoevalvacije in zunanje evalvacije v šole (Brejc 2011).

Namen projekta je postopno uvajanje sistema, ki bo pripeljal do celovite in usmerjene samoevalvacije in zunanje evalvacije v šolah (Koren 2009). Cilji do leta 2014 so:

- zasnovati, razviti in poskusno uvesti sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja v Sloveniji na 40 poskusnih šolah,
- proučiti in podati predlog potrebnih pravnih, formalnih, institucionalnih in finančnih podlag, ki bi omogočile uspešno uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja v Sloveniji,
- opredeliti proces uvajanja sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja v Sloveniji in podati predlog uvedbe sistema na nacionalni ravni,
- opredeliti kazalnike kakovosti na nacionalni ravni in na ravni šol,
- razviti sistem zunanjih evalvacij in izvesti zunanjo evalvacijo na 40 šolah,
- razviti sistem samoevalvacije, ki temelji na kazalnikih kakovosti VIZ,
- oblikovati predlog vzpostavitve mehanizmov oz. teles za zagotavljanje kakovostnega in trajnega delovanja sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.

Cilje projekta bomo realizirali z aktivnostmi, ki jih bomo izvajali po ciklih. Vsebina, dinamika in obseg posameznih ciklov so razvidni iz roka za realizacijo konkretnih rezultatov in obsega rezultatov, ki je v načrtu projekta.

Kvalitativni cilji projekta:

- prispevati k večji učinkovitosti in kakovosti vzgojno-izobraževalnega sistema,
- omogočiti večjo primerljivosti slovenskega s tujimi šolskimi sistemi,
- spodbuditi obveščanje in sodelovanje s strokovnimi in drugimi zainteresiranimi javnostmi o kakovosti vzgoje in izobraževanja,
- upoštevati do sedaj razvite pristope ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v Sloveniji in tujini,
- zmanjšati dodatno obremenitev končnih uporabnikov na nivoju VIZ in nacionalnem nivoju z racionalno uporabo obstoječih podatkovnih virov in usmerjenostjo v uporabnost informacij o kakovosti, ki jih bo sistem generiral,
- spodbujati proces evalvacije in uporabe podatkov za uvajanje sprememb in izboljšav,
- spodbujati trajnostni razvoj na področju vzgoje in izobraževanja.

Kvantitativni cilji projekta:

- izvedba poskusne zunanje evalvacije in samoevalvacije na 40 poskusnih šolah,
- razviti kazalniki kakovosti na nacionalnem in institucionalnem sistemu,
- razvit sistem samoevalvacije in zunanje evalvacije VIZ,
- razvit informacijski sistem,
- izvedba usposabljanj za 1400 udeležencev.

V projektu kot konzorcijski partnerji ob Šoli za ravnatelje sodelujejo še Center za poklicno izobraževanje, Državni izpitni center in Zavod RS za šolstvo ter drugi strokovnjaki iz Slovenije in tujine.

Veliko število vključenih šol in uvajanje sprememb v njihovem delovanju, ki jo večinoma uspešno dosegamo pri uvajanju samoevalvacije, je kmalu preseglo oblikovanje in poskusno

uvajanje sistema samoevalvacije v šole. Vse bolj gre za dejanski poseg v prakso vzgoje in izobraževanja na nacionalni ravni. Ko se je pokazalo, da smo v izvedbi projekta uspešni, nam je to ob zavedanju odgovornosti dalo tudi potrebno samozavest in pogum pri utemeljevanju pristopa na nacionalni ravni.

Izvedba projektov KVIZ in uKVIZ je pomembno vplivala na Šolo za ravnatelje kot institucijo. Zahtevnost obeh projektov, predvsem veliko število šol v usposabljanju, so našo institucijo postavili pred večje izzive in spremembe, kot je bilo realno pričakovati. Tako je v obeh projektih zaposlenih deset predavateljev in trije strokovni delavci z različnimi odstotki delovne obveze na projektu. Ob organizacijskih zahtevah smo morali uskladiti delo predavateljev z različnim znanjem in izkušnjami. Za to je bil potreben velik napor pri usposabljanju in in-doktrinaciji novih sodelavcev. Dosegali smo ga z oblikovanjem skupnosti prakse, skupnimi prepričanji, pogostimi sestanki in rednimi dvodnevnimi strokovnimi srečanji.

Za zagotavljanje kakovostne izvedbe smo posebno pozornost namenili pripravi delavnic, enotnih scenarijev in gradiv. Predavanja smo izvajali v parih, ki smo jih spreminjali in tako dosegali medsebojno izmenjavo izkušenj in znanja.

K usklajenost delovanja so pripomogla tudi skupna prepričanja kot vodilo pri sodelovanju z udeleženci, izvedbi delavnic in vodenju razprav. Skupna načela, prepričanja so potrebna tudi zaradi zahtev prenosa teorij v prakso. Med prepričanji lahko naštejemo:

- usmerjenost v procese učenja in poučevanja oziroma dosežke učencev, saj se kakovost v izobraževanju ne more spremeniti in izboljšati, če se ne spremeni v njegovem temelju, pri delu v razredu,
- vsešolski pristop in prevzemanje odgovornosti vseh na šoli za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti,
- kultura šole, ki je naklonjena učenju na vseh ravneh, uvajanju sprememb, nenehnemu spremljanju in vrednotenju svojega dela, uporabi podatkov itd.,
- vloga sodelovalnega vodenja pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti in
- krepitev zmožnosti oziroma usposobljenosti za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti na ravni strokovnih delavcev, šol in sistema (Brejc 2011).

Veliko strokovnih dilem smo reševali v stiku s prakso. Na ravni stikov in sodelovanja s šolami smo od blizu videli realnost vseh dejavnosti in vsakodnevnosti, s katerimi se v njih ukvarjajo. Vidimo, kako težko je neko sistematično izboljšavo vključiti v prakso tako, da postane samoumeven, neopazen del nove prakse in rutine. Zato znamo tem bolj ceniti zaupanje, ki nam ga izkazujejo udeleženci, njihovo prizadevanje in vztrajanje pri načelih samoevalvacije ter pripravljenost vložiti čas in napor za izboljšave. Spoznavanje dela v šolah, vzpostavljeno medsebojno zaupanje je rešilo veliko strokovnih dilem – praksa ni sprejela prezahtevnih, idealističnih načel, ostalo pa je vse, kar praktiki prepoznajo kot koristno za svoje delo. Ob tem smo ohranili potrebno zahtevnost in sistematičnost, ki jo zahteva samoevalvacija.

Na polovici projekta je mogoče zapisati tudi razmišljanje o dilemah, ki jih imamo v tem trenutku (Brejc in Koren 2011), in sicer:

- Pri usmerjenosti v širše cilje samoevalvacije, v proces se sprašujemo, kakšen je »minimalni standard«, ki ga morajo šole izpolniti, da lahko rečejo, da izvajajo kakovostno samoevalvacijo.
- Iščemo učinkovito in smiselno umestitev samoevalvacije v obstoječe procese načrtovanja in poročanja v šolah ter povezavo med ravnmi učitelja, šole in sistema.





- Očitno je, da na ravni šol spodbudimo sodelovanje, strokovne razprave, sistematičen pristop k uvajanju izboljšav. Toda ali je to dovolj? Dajemo dovolj poudarka iskanju in spodbujanju povezave med dobro izpeljano samoevalvacijo in dejanskimi učinki na dosežke učencev?
- Kako na sistemski ravni v ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti umestiti zunanjo evalvacijo in kazalnike kakovosti?

Uvajanje samoevalvacije kot pristopa h kakovosti v projektu temelji na teorijah, raziskavah in praksi tako v tujini kot pri nas. Na teh podlagah smo v projektni skupini oblikovali predlog modelov, usposabljanja in prepričanja kot vodilo izvedbe projekta. Predstavili smo jih v dveh monografijah:

- Brejc, M., A. Koren, M. Zavašnik Arčnik (ur.) 2011. *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. Teorija in praksa uvajanja samoevalvacije v šole in vrtce*. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Kos Kecojevič, Ž., in S. Gaber (ur.) 2011. *Kakovost v šolstvu v Sloveniji*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani, Kranj: Šola za ravnatelje.

Za celovit pogled v projekt je potrebno pogledati tudi Poročilo o izvedbi 1. cikla usposabljanj v projektu Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (Brejc 2011).

Poročanje omejujemo na poročili o oblikovanju sistema in izvedbi samoevalvacije ter o poskusni izvedbi zunanjih evalvacij. Ne vključujemo poročil o drugih ciljih projekta, ki jih v prvem ciklu še ni bilo mogoče doseči v meri, ki bi omogočala temeljito poročanje. Poročili tako ponujata vpogled v dejavnosti, ki smo jim posvetili največ pozornosti, časa, strokovnih razprav in delovnih obvez.



POROČILO O VZPOSTAVLJANJU SISTEMA SAMOEVALVACIJE V VRTCIH IN ŠOLAH V 1. CIKLU PROJEKTA KVIZ

Mihaela Zavašnik Arčnik, Andrej Koren,
Sanja Gradišnik



2.1 UVOD

Pričujoče poročilo je poročilo o vzpostavljanju sistema samoevalvacije in se omejuje na poročanje o izvedbi sistema samoevalvacije na vzorcu poskusnih šol 1. cikla projekta KVIZ, tj. v projektih ciklih K0, KP-1 in KP-2, v obdobju od 1. 9. 2009 do 31. 8. 2011. Poročilo je strukturirano tako, da v uvodu predstavi glavne cilje poskusne uvedbe samoevalvacije v šole, njegov osrednji del pa oriše vzpostavljanje sistema samoevalvacije, spremljavo in druge aktivnosti. Poročilo se zaključuje s povzetkom ugotovitev in priporočili za nadaljevanje projektnega dela in vzpostavljanja sistema.

V projektu Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (KVIZ) je bila poskusna uvedba sistema samoevalvacije preizkušena na enajstih (11) slovenskih šolah¹ (več o poskusnih šolah v poglavju 2.2.1).

Izhajajoč iz Izhodišč projekta (Koren 2009) so cilji zasnove in uvedbe sistema samoevalvacije naslednji:

- proučiti dosedanje obstoječe oblike evalvacij v smislu posnetka stanja prakse evalviranja, ki že obstajajo na poskusnih šolah,
- opredeliti nosilce pristojnosti in odgovornosti za samoevalvacijo v šolah,
- ugotoviti vlogo vodenja pri uresničevanju samoevalvacije,
- ugotoviti in opredeliti vloge izvajalcev samoevalvacije v šolah (na ravni šole, aktiva/skupine, učitelja),
- ugotoviti in opredeliti primarne in sekundarne deležnike v procesu samoevalvacije,
- preučiti dodatne obremenitve šol ob uresničevanju samoevalvacije,
- ugotoviti in ovrednotiti vrsto ter stopnjo pomoči šolam v procesu samoevalvacije,
- ugotoviti in ovrednotiti pripravljenost ter odziv šol za samoevalvacijo,
- preučiti in ovrednotiti odnos do samoevalvacije in sprejemanje samoevalvacije v kombinaciji z zunanjo evalvacijo ter nacionalnimi kazalniki,
- preučiti in ovrednotiti samoevalvacijo kot obliko sistematičnega in trajnostnega evalviranja šole,
- preučiti sposobnost in zmožnost mreženja šol ob uresničevanju samoevalvacije.

2.2 VZPOSTAVLJANJE SISTEMA SAMOEVALVACIJE

2.2.1 Poskusne šole, vključene v vzpostavljanje sistema samoevalvacije

V poskusno zasnovo in uvajanje sistema samoevalvacije je bilo vključenih 11 šol (tabela 1): 2 vrtca, 3 osnovne šole, 2 gimnaziji (ena gimnazija v sklopu šolskega centra) in 4 poklicne in strokovne šole (3 šole v sklopu šolskega centra), tj. 38 članov tima (11 ravnateljev in 27 strokovnih delavcev) in skupaj 623 strokovnih delavcev. Poskusne šole so bile izbrane na podlagi javnega razpisa Šole za ravnatelje, dne 4. 2. 2009. Izbor poskusnih šol je bil opravljen na podlagi različnih kriterijev, npr. zastopanosti izobraževalnih ravni po vertikali, velikosti šole, programu šole, regijski pokritosti. Vse izbrane šole so se z vključitvijo med poskusne šole vzpostavljanja sistema strinjale. V projektu je bila prvotno načrtovana vključitev 8 poskusnih šol, vendar so se v vključenem šolskem centru odločili, da bodo samoevalvacijo uvajali na 4 šolah. Skupno število poskusnih šol v prvem ciklu je zato 11.

¹ V vzpostavljanje sistema samoevalvacije je skupaj vključenih 40 poskusnih šol. V prvi cikel (2009/2010-2011/2012) je zajetih 11 poskusnih šol, v drugi pa 29 (2011/2012-2013/2014).

Poskusne šole	Število članov tima	Število vseh strokovnih delavcev
Vrtec Pesnica pri OŠ Pesnica	4	23
Vrtec Pedenjped	3	98
OŠ Škofja Loka-Mesto	4	73
OŠ Majde Vrhovnik Ljubljana	4	50
OŠ Ljudski vrt Ptuj	4	83
Gimnazija Moste Ljubljana	4	54
SŠ Grm Novo mesto	4	64
Šolski center Celje – Gimnazija Lava	4	46
Šolski center Celje – Srednja šola za kemijo, elektrotehniko in računalništvo	3	49
Šolski center Celje – Srednja šola za storitvene dejavnosti in logistiko	2	54
Šolski center Celje – Srednja šola za gradbeništvo in varovanje okolja	2	29
Skupaj: 11	Skupaj: 38	Skupaj: 623



Tabela 1: Seznam poskusnih šol, vključenih v vzpostavljanje sistema

Po podatkih spletnih strani in informacij šol na poskusnem usposabljanju (poglavje 2.3) so poskusne šole bile prehodno vključene v naslednje projekte kakovosti: Mreže učečih se šol I, Mreže učečih se šol II, Ogledalo, POKI, UnisVET, MUNUS 1 in 2, prenova gimnazij in uvajanje devetletke. Med poskusnimi šolami so bile takšne šole, ki so imele izkušnje z več projekti kakovosti in hkrati takšne šole, ki niso imele nobenih izkušenj s podobnimi projekti.

2.2.2 Izhodišča vzpostavljanja sistema samoevalvacije

Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v vzgoji in izobraževanju v zadnjih desetletjih v večji meri temelji na dveh pristopih, in sicer pristopu učinkovitosti in pristopu nenehnih izboljšav. *Pristop učinkovitosti* je omejen na zelo ozek niz dosežkov učencev ter presoja in išče razlike v virih, procesih in organizacijski urejenosti, ki vplivajo na dosežke učencev. Pristop daje velik pomen šoli in njenemu vplivu na dosežke učencev, s čimer presega dajanje izključnega pomena socialnega kapitala na dosežke. Temeljna slabost pristopa je, da išče končne odgovore, kaj mora šola narediti, da bo učinkovita, in v večji meri krivi šolo in učitelje za neuspehe učencev. *Pristop izboljšav* je usmerjen v procese učenja in poučevanja ter kako šole izboljšujejo navedena procesa (in na ta način postanejo učinkovite). Ključne prednosti pristopa so sistematičnost, načrtnost, usmerjenost, sodelovalnost, prostovoljnost in lastna zmožnost (šole) za vodenje izboljšav. To seveda terja širšo definicijo dosežkov. Ena izmed večjih slabosti pristopa je prevelika osredotočenost na raven šole oz. izključevanje ravni učitelja (Koren 2009).

Samoevalvacijo lahko povežemo z omenjenima pristopoma učinkovitosti in izboljšav, pri čemer jo je potrebno razumeti kot proces izboljševanja kakovosti šol (primerjaj tudi Uradni list EU, 60/51). Pristop izboljšav poudarja predvsem notranje okoliščine, kot so raven so-



delovanja strokovnih delavcev, sodelovalno vodenje in sprejemanje odločitev in sposobnost trajnega izvajanja izboljšav (MacBeath in ostali 2000), vendar je vrednost takšnega pristopa dvomljiva, če se ne izboljšajo dosežki in učenje učencev, čemur so vse dejavnosti v šolah pravzaprav namenjene (Koren 2009, Brejc in Koren 2011). Na podlagi navedenega poskušajo aktivnosti v projektu KVIZ na ravni šol povezati oba pristopa in so usmerjene v:

- spodbujanje razprave o ciljnih vzgoje in izobraževanja ter o ciljnih, prioritetah in merilih kakovosti na vseh ravneh šole,
- usmerjanje dejavnosti šole v prednostna področja in usmerjanje prizadevanja za kakovost v dosežke učencev oz. učenje in poučevanje,
- krepitev zavedanja o temeljnih vrednotah šole, vključenost vseh zaposlenih in strokovne razprave med ravnateljem, strokovnimi delavci in drugimi deležniki ter odgovornost vseh zaposlenih za kakovost šole,
- krepitev profesionalnega razvoja strokovnih delavcev, učenje posameznika in šole kot učeče se organizacije,
- spodbujanje refleksije na ravni posameznika in na ravni šole ter izmenjavo primerov dobre prakse učenja in poučevanja,
- navajanje zaposlenih k sistematičnemu spremljanju in vrednotenju lastnega dela ter spodbujanje sistematičnega zbiranja in uporabo podatkov za načrtovanje, razvoj in odločanje na vseh ravneh,
- motiviranje za uvajanje izboljšav, spodbujanje sistematičnega pristopa k aktivnostim, ki v šoli že potekajo, in povezovanje različnih dejavnosti in projektov, ki v šoli že potekajo,
- spodbujanje šol k uvajanju inovativnih pristopov k izboljšavam in krepitev razumevanja raznolikosti interesov in pričakovanj deležnikov,
- pridobivanje kakovostnih povratnih informacij o delovanju šole in omogočanju predstavitev šole, kot jo vidijo zaposleni in drugi deležniki (Koren 2009, Brejc in Koren 2011).

V projektu KVIZ so dosežki učencev razumljeni kot širši nabor znanj, spretnosti in odnosov in ne ozek niz kognitivnih dosežkov, ki so ponavadi vrednoteni z zunanjim preverjanjem znanja in s katerim je izpostavljeno predvsem kvantitativno merjenje razlik med šolami in učenci. Dosežki učencev kot končni rezultat so namreč v veliki meri odvisni od procesov učenja in poučevanja, zato je pomembno, da samoevalvacija temelji tudi na usmeritvah v procese sprememb učenja in poučevanja oz. učitelje kot nosilce sprememb in ključne dejavnike vpliva na dosežke učencev, saj se največ sprememb in izboljšav zgodi ravno v odnosu učitelj-učenec. Na ta način šola presoja ne le dosežke učencev, ki so lahko rezultat tudi mnogih drugih dejavnikov, ampak hkrati presoja, ali so procesi sprememb oz. izboljšav, ki jih uvaja in izvaja s samoevalvacijo tisti, ki vplivajo na dosežke učencev. Dosežke, ki so povezani z rezultati samoevalvacije, je potrebno razumeti kot spremembe oz. napredek v učenju in poučevanju ter spremembe, ki se odražajo tako pri učencih kot tudi pri učiteljih in šoli kot celoti (Koren 2009).

2.2.3 Poskusno usposabljanje šol za samoevalvacijo

Osnovna aktivnost vzpostavljanja sistema samoevalvacije je poskusno usposabljanje (več o drugih aktivnostih vzpostavljanja sistema v poglavju 2.4). Usposabljanje je bilo zasnovano na kaskadni način. Člani timov za samoevalvacijo (več v poglavju 2.2.4) so se skladno z razpisno dokumentacijo poskusno usposabljali na sedmih enodnevnih osemurnih delavnicah na Šoli za ravnatelje in izvajali usposabljanja za učiteljske zборе v svojih šolah, v določenem časovnem roku. Glavni cilj usposabljanja je bil opolnomočiti time in učiteljske zборе za uresničevanje izboljšav s samoevalvacijo. Za usposabljanje so bili uporabljeni različni načini dela z



udeleženci; obsegali so delo v manjših skupinah, razprave, igre vlog, vzajemno svetovanje, kritično-analitično vrednotenje ipd. Vsebine usposabljanja so smiselno sledile posameznim korakom procesa izboljšav s samoevalvacijo (poglavje 2.2.5). V času usposabljanja so nastala številna gradiva za udeležence (poglavje IV). Datumi in vsebine delavnic usposabljanja so razvidni iz spodnje tabele (tabela 2).

Delavnica	Datum izvedbe	Naslov oz. vsebina	Udeleženci
1	14. 5. 2009	Predstavitve projekta ter določanje prioritet in oblikovanje ciljev	tim, učiteljski zbor
2	20. 8. 2009	Načrtovanje izboljšav s samoevalvacijo	tim, učiteljski zbor
3	3. 12. 2009	Načrtovanje spremljave izboljšav s samoevalvacijo	tim, učiteljski zbor
4	12. 2. 2010	Vodenja procesa izboljšav s samoevalvacijo	tim, učiteljski zbor
5	12. 4. 2010	Refleksija kot temelj spremljanja in vrednotenja izboljšav	tim, učiteljski zbor
6	4. 6. 2010	Samevalvacijsko poročilo in dolgoročno načrtovanje	tim, učiteljski zbor
7	15. 9. 2010	Samoevalvacija in zunanja evalvacija	tim

Tabela 2: Časovni potek in vsebina delavnic poskusnega usposabljanja

Udeleženci, tako člani timov kot strokovni delavci učiteljskih zborov, so za udeležbo na delavnicah poskusnega usposabljanja prejeli potrdila. Evidenca udeležbe oz. število izdanih potrdil po posameznih dnevih usposabljanja je razvidno iz spodnje tabele (tabela 3). SŠ Grm Novo mesto prve delavnice ni izvajala s člani učiteljskega zbora, saj so imeli cilje izboljšav že izbrane. Vrtec Pedenjped se je odločil, da s člani učiteljskega zbora četrte delavnice zaradi številnih drugih delovnih obremenitev učiteljskega zbora ne bo izvajal.

Zavodi	Število članov učiteljskega zbora	Število udeležencev na posameznih delavnicah						
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Vrtec Pesnica pri OŠ Pesnica	23	20	17	18	17	19	18	2
Vrtec Pedenjped	98	62	63	69	/	58	64	2
OŠ Škofja Loka-Mesto	73	65	64	60	65	52	53	2
OŠ Majde Vrhovnik Ljubljana	50	40	45	41	36	40	39	2
OŠ Ljudski vrt Ptuj	83	72	75	67	73	73	66	3
Gimnazija Moste Ljubljana	54	42	26	37	34	47	49	4
SŠ Grm Novo mesto – Center biotehnike in turizma	64	/	50	35	37	34	46	4
ŠC Celje – Gimnazija Lava	46	38	41	36	30	16	23	1
ŠC Celje – Srednja šola za kemijo, elektrotehniko in računalništvo	49	43	34	42	41	44	31	1
ŠC Celje – Srednja šola za storitvene dejavnosti in logistiko	54	47	47	48	43	49	37	1
ŠC Celje – Srednja šola za gradbeništvo	29	26	28	27	29	28	28	1

Tabela 3: Število udeležencev po posameznih delavnicah poskusnega usposabljanja



2.2.4 Oblikovanje timov za samoevalvacijo

Šola za ravnatelje je za vzpostavljanje sistema samoevalvacije v poskusnih šolah izhajala iz t. i. kaskadnega usposabljanja. Kaskadno usposabljanje temelji na oblikovanju in usposabljanju timov za samoevalvacijo posamezne poskusne šole, ki znanje in spretnosti, pridobljene na delavnicah usposabljanja, prenašajo v učiteljske zборе.

Na podlagi prehodnih izkušenj s kaskadnim usposabljanjem v različnih projektih (glej npr. Erčulj in Trunk Širca 2000), je Šola za ravnatelje ocenila, da je za uspešnost uresničevanja na ravni šole potrebno imenovati posebno skupino, ki bo skrbela za uvajanje izboljšav s samoevalvacijo, in sicer 4-članske time (posameznih poskusnih šol). Timi so bili oblikovani tako, da so vključevali ravnatelja in tri strokovne delavce. Odločitev o vodji tima je bila prepuščena timu samemu.

Usposabljanje timov kaskadnega sistema je za vse time poskusnih šol potekalo na Šoli za ravnatelje.

2.2.5 Izvedba poskusnega usposabljanja šol za samoevalvacijo

Poskusno usposabljanje šol za samoevalvacijo je potekalo v delavnicah, ki smiselno zaokrožujejo proces izboljšav s samoevalvacijo, tj. načrtovanje, izvedba in spremljava, poročanje ter ukrepanje in ponovno načrtovanje izboljšav.

Načrtovanje za obdobje od 2010/2011
do 2012/2013 (3-letni načrt izboljšav)

SAMOEVALVACIJA za 2009/10															
Načrtovanje izboljšav za šol. leto 2009/10 1-letni načrt izboljšav							Izvedba in spremljava izboljšav					Ovrednotenje izboljšav samoevalvacijsko poročilo			
jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sep
2009							2010								

Slika 2: Potek procesa izboljšav s samoevalvacijo (Brejc, Gradišnik in Zavašnik Arčnik 2009, 23)

V nadaljevanju je prikazano poskusno usposabljanje šol za samoevalvacijo po korakih.

1. korak: načrtovanje

Za prednostno področje izboljšav s samoevalvacijo je bilo izbrano področje učenja in poučevanja oz. dosežkov učencev kot temeljne strokovne dejavnosti šole. Kot je poudarjeno v izhodiščih projekta (Koren 2009), so bili dosežki učencev usmerjeni v dve smeri, in sicer v kurikularne dosežke ter v i odnose, stališča in vrednote. Na takšen način je bilo zasnovano tudi določanje ciljev prednostnega področja. Izhodišče določanja ciljev prednostnega področja je temeljilo na percepciji o pojmovanju dobre šole in želji po znanjih, stališčih in vrednotah, ki naj bi jih učenci »imeli«, ko zapustijo šolo. Poleg izbire dveh temeljnih ciljev, ki sta se navezovala na učenje in poučevanje oz. dosežke učencev, so poskusne šole lahko izbrale tudi dodatni tretji cilj s kateregakoli drugega področja (npr. klima in kultura, vodenje, sodelovanje s starši idr).

Predlagali smo, da poskusne šole izbrane cilje vključijo v letne delovne načrte šol. V spodnji tabeli (tabela 4) so prikazani cilji izboljšav, ki so jih izbrale poskusne šole.



POROČILO O PRVEM CIKLU PROJEKTA
 (obdobje od 1. 9. 2009 do 31. 8. 2011)

UČENJE IN POUČEVANJE (kurikularni cilji in stališča/vrednote/spretnosti):	DRUGO (klima in kultura, zaposleni, sodelovanje z deležniki, materialni pogoji, vodenje, skrb za kakovost):
<ul style="list-style-type: none"> o funkcionalna pismenost o delovna učinkovitost (delovne navade, organizacija časa, spoštovanje dogovorjenih rokov) o strokovna usposobljenost za poklic in nadaljnje izobraževanje o strategije aktivnega vključevanje otrok v načrtovanje in izvajanje dejavnosti o veščine komunikacije (sposobnost pisnega in ustnega izražanja v knjižnem jeziku) o kritično in logično mišljenje o informacijska in kulturna pismenost o uporaba znanj v vsakdanjem življenju o temeljne vrednote (vljudnost, urejenost, odnos d o drugih in narave, pomoč ljudem, kulturni dialog, odgovornost) o temeljne veščine poklica in splošno znanje o samostojnost in odgovornost otroka, ki se zna dogovarjati in poslušati o skrb za lastno zdravje in ozaveščen odnos do okolja o pozitiven odnos do samega sebe; poznavanje, sprejemanje in izražanje samega sebe o zna živeti v skupnosti o uporaba sodobnih tehnologij in različnih virov o motiviranost za nadgrajevanje znanja 	<ul style="list-style-type: none"> o ekološka naravnost šole in zdrav način življenja o seznanjanje z metodami za aktivno učenje otrok o dvigniti raven znanja in ustvarjalnega dela z upoštevanjem pravil in vrednot o skrb za dobre materialne pogoje (prostor, učila, material ...) o varnost o ima zaposlene dobre strokovne delavce (sposobne kritične analize, samoevalvacije in samorefleksije) o zaznavanje in reševanje vzgojne in učne problematike o šola, ki ustvarja dobro klimo o korektna komunikacija med starši, učitelji, dijaki in vodstvom o ustrezne oblike in metode dela o dober odnos učitelj-učitelj in učitelj-dijak o kreativnost, inovativnost in delavnost zaposlenih in dijakov o nižji normativ dijakov na oddelek

Tabela 4: Cilji izboljšav na poskusnih šolah (Gradišnik 2010b)

Operacionalizacija ciljev je obsegala oblikovanje strategij za njihovo doseganje in izdelavo akcijskega načrta, ki je za vsak posamezni cilj definiral dejavnosti na ravni šole in roke za izvedbo. Akcijski načrt na ravni šole je predstavljal izhodišče za načrte na ravni aktivov in/ali skupin ter načrtov na ravni posameznih strokovnih delavcev. S tem je bila zagotovljena vertikalna povezanost (učitelj-aktiv/skupina-šola) in vključenost vseh strokovnih delavcev. Vsi dokumenti skupaj so bili poimenovani načrt izboljšav, ki je obsegal: predstavitev šole (poslanstvo in vizija, vrednote, kontekst šole), namero (prednostno področje, izbrane cilje in strategije) in akcijske načrte šole, aktivov/skupin in posameznih strokovnih delavcev.

V okviru usposabljanja je bilo na dveh poskusnih šolah preizkušeno tudi vključevanje učencev. Poskusno načrtovanje izboljšav z učenci je bilo izvedeno na eni osnovni in srednji šoli. Ugotovitve dela z učenci so bile vzporejane med obema šolama ter med učenci in strokovnimi delavci. Rezultati so pokazali, da so se učenci in strokovni delavci pri načrtovanju izboljšav soočali s številnimi izzivi, ki se navezujejo na vključevanje različnih deležnikov. Kljub nekaterim omejitvam, s katerimi sta se šoli soočali, je bilo ugotovljeno, da vključevanje učencev predstavlja močan in uporaben način vzpostavljanja dialoga ter odpira številna



pomembna vprašanja, ki spodbujajo sodelovalnost in kritični razmislek o vključevanju različnih deležnikov v šolske procese (Zavašnik Arčnik in Gradišnik 2009, Zavašnik Arčnik in Koren 2010).

Del koraka načrtovanja predstavlja tudi načrtovanje spremljave oz. preverjanja napredka izboljšav, saj je poleg izbranih ciljev potrebno natančno vedeti, kaj bi radi ugotovili (merila), katere podatke potrebujemo, kako lahko zelene podatke zberemo in koga želimo in potrebujemo v zbiranje podatkov vključiti. V ta namen so poskusne šole v okviru načrtovanja izdelale tudi t. i. načrt spremljave, s katerim so opredelile merila in podatke, njihovo zbiranje, analiziranje in uporabo. Spodbujena je bila t. i. »na dokazih temelječa praksa«. Projektna skupina je pri usposabljanju time usmerjala v zbiranje tako kvantitativnih kot tudi kvalitativnih podatkov ter posebej izpostavila, da so merila in podatki usmerjeni v proces (torej izvedbo načrtovanih dejavnosti v okviru izbranih ciljev) in rezultate (dosežke učencev, ki so posledica uresničevanja dejavnosti v času procesa).

Korak načrtovanja izboljšav s samoevalvacijo je potekal od maja 2009 do decembra 2009. Ob koncu načrtovanja so imele vse poskusne šole izdelan načrt izboljšav in načrt spremljave.

2. korak: izvedba in spremljava

V času od januarja 2010 do junija 2010 so poskusne šole sistematično uresničevale zastavljene cilje v skladu z načrti izboljšav. Težišče tega koraka je bilo na vodenju izboljšav s samoevalvacijo, spodbujanju kulture izboljšav s samoevalvacijo v šoli in refleksiji kot temelju samoevalvacije.

Vodenje samoevalvacije, ki je v izhodiščih projekta zapisano kot eno temeljnih izhodišč, izhaja iz predpostavke, da izboljšav s samoevalvacijo ne more izvajati ravnatelj sam, ampak skupaj s timom in ostalimi strokovnimi delavci v skladu z načeli sodelovalnega oz. distribuiranega vodenja. Refleksija je bila usmerjena na raven strokovnih delavcev in aktivov/skupin. Projektna skupina je namreč izhajala iz podmene, da je izmenjava izkušenj in razmišljanj o uresničevanju ciljev izboljšav ter sodelovalnost med strokovnimi delavci ključna za uvajanje izboljšav. Posebna pozornost je zato bila namenjena strokovnim razpravam med strokovnimi delavci, ki pomagajo reflektirati o dogajanjih ob uresničevanju ter spremljanju podatkov in meril. Poskusne šole so s pomočjo vodenih strokovnih razprav lahko preverjale dejansko udeležanje načrtov izboljšav in spremljale njihov napredek. Strokovne razprave o uresničevanju izboljšav (spremljanju dejavnosti, meril, podatkov) smo spodbujali v na šolah utečenih oblikah, npr. srečanjih učiteljskega zbora, sestankih aktivov/skupin, pedagoških konferencah.

3. korak: poročanje

Samoevalvacijsko poročilo kot rezultat poglobljene refleksije o izboljšavah na ravni šole je predstavljalo tretji korak izboljšav s samoevalvacijo. Time za samoevalvacijo smo usmerjali k poročanju po vertikali (pisanju samoevalvacijskih poročil na vseh ravneh šole) in priporočilom za pisanje končnega samoevalvacijskega poročila na ravni šole. Določen je bil vsebinski okvir, struktura in obseg. Končno samoevalvacijsko poročilo je obsegalo:

- predstavitev šole,
- prikaz poteka izboljševanja sa samoevalvacijo,
- predstavitev obravnavanega prednostnega področja in izbranih ciljev izboljšav,
- načrtovanje, izvedbo in spremljanje doseganja zastavljenih ciljev,
- rezultate in usmeritve,
- ovrednotenje doseganja zastavljenih ciljev,

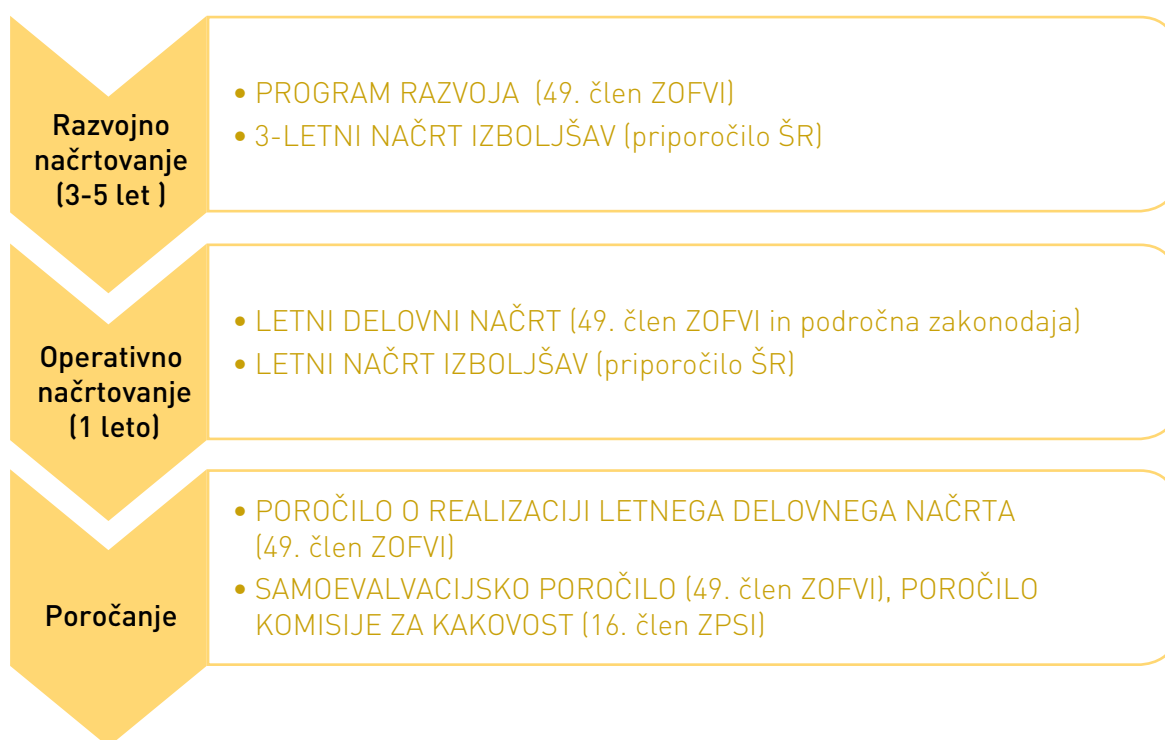
- usmeritve za delo v naslednjem šolskem letu,
- priloge.

Korak poročanja je potekal v času od junija 2010 do avgusta 2010. Spodbujena je bila predstavitev poročila svetu šole in svetu staršev ter drugim zainteresiranim javnostim.



4. korak: ukrepanje in ponovno načrtovanje izboljšav s samoevalvacijo

Zadnji korak poskusnega usposabljanja za izboljšave s samoevalvacijo temelji na ukrepanju in ponovnem načrtovanju izboljšav. Ovrednotenje doseganja ciljev izboljšav zahteva ukrepanje, zato je ponovno načrtovanje ključni element cikličnosti izboljšav v šoli. Največ pozornosti smo namenili pripravi na dolgoročno načrtovanje izboljšav in povezanosti dokumentacije na šolski ravni (september 2010). Izhajajoč iz obstoječe šolske zakonodaje v zvezi z načrtovanjem je bil oblikovan predlog povezanosti dokumentacije v zvezi z načrtovanjem, ki načrt izboljšav in samoevalvacijsko poročilo smiselno in celovito umešča v obstoječe in v zakonodaji opredeljene procese načrtovanja in poročanja v šolah (slika 3).



Slika 3: Povezanost obstoječe zakonodajne dokumentacije o načrtovanju in poročanju v šolah z dokumentacijo izboljšav s samoevalvacijo (Gradišnik in Zavašnik Arčnik 2010, 11)

Iz slike 3 je razvidna tudi umeščenost in potreba po dolgoročnem načrtovanju izboljšav s samoevalvacijo na šolski ravni. Poskusne šole so bile usmerjene k dolgoročnemu načrtovanju in pripravi 3-letnega načrta izboljšav, pri čemer naj bi upoštevale tudi ostala izhodišča, ki jih šola mora oziroma lahko upošteva pri dolgoročnem načrtovanju (npr. poslanstvo in vizija šole, program razvoja, vzgojni načrt, rezultate slovenskih in mednarodnih zunanjih preverjanj ipd.).



Septembra 2010 so šole zaključile s poskusnim usposabljanjem za izboljšave s samoevalvacijo. Projekt se je nadaljeval z drugimi aktivnostmi vzpostavljanja sistema, najprej s poskusnimi zunanjimi evalvacijami konec leta 2010, v nadaljevanju pa z diseminacijo in izmenjavo izkušenj marca 2011 ter dodatnim enodnevnim usposabljanjem za člane timov v mesecu juniju 2011.

2.3 SPREMLJAVA VZPOSTAVLJANJA SISTEMA SAMOEVALVACIJE

Šola za ravnatelje je zasnovala spremljavo vzpostavljanja sistema samoevalvacije, s katero je začela avgusta 2009. V načrtu izvedbe spremljave je bila časovno predvidena izvedba različnih dejavnosti. Iz spodnje tabele (tabela 5) so razvidne dejavnosti spremljave, časovni potek in število udeležencev v posamezni dejavnosti spremljave. V spremljavo so bile vključene vse poskusne šole. Pri izvedbi spremljave so sodelovali vsi člani projektne skupine za samoevalvacijo in posamezni člani konzorcijskih partnerjev v projektni skupini za samoevalvacijo.

Dejavnost spremljave	Čas izvedbe	Število vseh udeležencev v projektu	Število udeležencev v spremljavi
analiza poročil z delavnic na šolah (1)	avgust 2009	11 timov	10 timov (91 %)
analiza poročil z delavnic na šolah (2)	november 2009	11 timov	11 timov (100 %)
analiza letnih delovnih načrtov	december 2009	11 timov	8 timov (73 %)
analiza spletnih strani poskusnih šol	december 2009	11 timov	11 timov (100 %)
fokusne skupine za ravnatelje (1)	14. 1. 2010	11 ravnateljev	8 ravnateljev (73 %)
fokusne skupine za člane timov (1)	14. 1. 2010	25 članov timov	23 članov timov (92 %)
vprašalniki za strokovne delavce (1)	januar 2010	581 strokovnih delavcev	388 strokovnih delavcev (67 %)
analiza poročil z delavnic na šolah (3)	februar 2010	11 timov	11 timov (100 %)
analiza SE poročil za leto 2008/2009	marec 2010	11 timov	9 timov (82 %)
analiza poročil z delavnic na šolah (4)	marec 2010	11 timov	10 timov (91 %)
analiza poročil z delavnic na šolah (5)	junij 2010	11 timov	11 timov (100 %)
fokusne skupine za ravnatelje (2)	15. 9. 2010	11 ravnateljev	4 ravnatelji (36 %)
fokusne skupine za člane timov (2)	15. 9. 2010	26 članov timov	20 članov timov (77 %)
vprašalniki za strokovne delavce (2)	september 2010	623 strokovnih delavcev	417 strokovnih delavcev (67 %)
analiza poročil z delavnic na šolah (6)	oktober 2010	11 timov	11 timov (100 %)
analiza spletnih strani poskusnih šol	december 2010	11 spletnih strani	11 spletnih strani (100 %)

Tabela 5: Načrt izvedbe spremljave

V nadaljevanju je prikazanih nekaj splošnih podatkov in ugotovitev dejavnosti spremljave. Ugotovitve spremljave so strnjene v sklope, in sicer:

- priprava in izvedba delavnic za učiteljske zборе,
- samoevalvacija v dokumentih šole (tj. analiza letnih delovnih načrtov, analiza samoevalvacijskih poročil, analiza spletnih strani),

- vodenje procesa samoevalvacije,
- motivacija za izvajanje procesa samoevalvacije,
- učinki procesa samoevalvacije,
- obremenitve ob izvajanju procesa samoevalvacije ter
- pomoč in podpora za izvajanje procesa samoevalvacije.



Podrobnosti analiz različnih dejavnosti spremljave so dostopne v okviru internih projektnih gradiv Šole za ravnatelje (poglavje IV).

2.3.1 Priprava in izvedba delavnic za učiteljske zборе

Za namen poročanja o izvedbah delavnic v učiteljskih zborih so bila pripravljena standardizirana poročila, ki so jih izpolnjevali člani timov za samoevalvacijo. Standardizirana oblika poročila je bila uporabljena pri štirih delavnicah, tj. od tretje do šeste delavnice, saj je pri prvih dveh bila uporabljena opisna oblika, ki ni zajeta v pričujočem poročilu. V posameznem standardiziranem poročilu so člani tima odgovarjali na sklope vprašanj o:

- pripravi na izvedbo delavnice z učiteljskim zborom (zahtevnost priprave na izvedbo, koristnost delavnice in uporabnost gradiv),
- izvedbi delavnice z učiteljskim zborom (zahtevnost izvedbe delavnice, motivacija na delavnici in za nadaljnje izvajanje samoevalvacije) in
- prednostih in omejitvah samoevalvacije (po četrti delavnici).

Člani timov so sklope poročil ocenjevali na 5-stopenjski lestvici, in sicer od 1 – nezahtevno/neuporabno/nemotiviran do 5 – zelo zahtevno/zelo uporabno/zelo motiviran. V tabeli 6 je prikazan povzetek pridobljenih številčnih podatkov poročil.

	OCENA DELAVNIC							
	tretja delavnica		četrti delavnica		peta delavnica		šesta delavnica	
	Arit. sr.	N	Arit. sr.	N	Arit. sr.	N	Arit. sr.	N
Zahtevnost priprav na delavnice	3,91	11	2,70	10	2,36	11	2,91	11
Uporabnost gradiv	4,91	11	4,90	10	5,00	11	4,55	11
Uporabnost scenarijev	4,55	11	4,50	10	4,82	11	4,36	11
Uporabnost PowerPoint predstavitev	4,55	11	3,20	10	3,82	11	3,64	11
Koristnost izvedb delavnic	4,60	11	4,30	10	4,18	11	4,27	11
Uporabnost delovnih listov	4,36	11	4,60	10	4,82	11	4,27	11
Zahtevnost izvedb delavnic	4,15	11	2,70	10	2,64	11	3,55	11
Motivacija učiteljskih zborov za delavnice	3,30	11	3,05	10	3,45	11	3,55	11
Motivacija učiteljskih zborov za nadaljevanje	3,09	11	2,70	10	3,27	11	3,36	11
Samoevalvacije								

Tabela 6: Rezultati analize poročil



V zvezi timov za samoevalvacijo na izvedbo delavnice z učiteljskim zborom je bilo ugotovljeno, da je bila najzahtevnejša za pripravo tretja delavnica, najmanj pa peta delavnica. Splošna ocena delavnic je pokazala, da so bile delavnice v povprečju srednje zahtevne za pripravo, nekatere bolj, druge manj zahtevne. Podatki kažejo, da je bila koristnost delavnic za samoevalvacijo in uporabnost gradiv, scenarijev in delovnih listov zelo visoka.

Iz ocen zahtevnosti izvedb delavnic z učiteljskimi zbori je razvidno, da je bila za izvedbo najzahtevnejša tretja delavnica (načrtovanje spremljave), najmanj zahtevni pa sta bili četrta (vodenje procesa samoevalvacije) in peta delavnica (refleksija kot temelj izboljšav).

Rezultati glede motivacije učiteljskih zborov kažejo, da so bili najbolj motivirani po prvi delavnici (določanje prioritet in oblikovanje ciljev izboljšav), najmanj pa po tretji delavnici (načrtovanje spremljave). Po tretji (načrtovanje spremljave) in četrth delavnici (vodenje procesa samoevalvacije) se prvič pojavita tudi deleža povsem nemotiviranih. Podatki kažejo tudi, da je bila najvišja stopnja motiviranosti za nadaljnje izvajanje samoevalvacije prisotna po prvi delavnici, najnižja pa po tretji delavnici.

V okviru četrte delavnice so strokovni delavci poskusnih šol ovrednotili tudi pomembnost in zaznavo prednosti in omejitev procesa samoevalvacije. Iz rezultatov opravljene analize je razvidno, da so strokovni delavci ocenili, da so največje prednosti samoevalvacije spodbujanje razprav o ciljih, prioritetah in merilih kakovosti, spodbujanje razprav o ciljih vzgoje in izobraževanja, spodbujanje sistematičnega pristopa k aktivnostim, ki v šoli že potekajo, in spodbujanje razvojnega načrtovanja. Kljub temu so njihove dejanske zaznave bile usmerjene k prednostim, kot so usmerjanje dejavnosti šole v prednostna področja, krepitev strokovnih razprav med zaposlenimi, spodbujanje razprav o ciljih, prioritetah in merilih kakovosti in spodbujanje izmenjav primerov dobre prakse učenja in poučevanja. V zvezi z omejitvami samoevalvacije so strokovni delavci v šolah ocenili, da so največje omejitve vzbujanje občutka nemoči pri strokovnih delavcih (veliko stvari je potrebno izboljšati, a se vseh ne da), dodatna časovna obremenitev in dodatno papirnato delo za vse. Ocene dejanske zaznave omejitev v šolah so, da je bilo precej dodatnega administrativnega dela in da so bile časovne obremenitve velike.

2.3.2 Samoevalvacija v dokumentih šole

a. Analiza letnih delovnih načrtov

V skladu s pobudo projektne skupine o vključitvi izbranih prioritarnih ciljev izboljšav v letne delovne načrte (LDN) je bil glavni namen analize letnih delovnih načrtov poskusnih šol ugotoviti, ali so le-te v načrte vključile podatke o projektu in izbrane prioritarnne cilje.

Iz pregleda je bilo ugotovljeno, da je večina poskusnih šol v svoje LDN-je zapisala vključitev v projekt KVIZ. Dve poskusni šoli vključitve v projekt v LDN-ju nista navedli. V LDN-ju so projekt podrobneje opisale in opredelile tri poskusne šole. Te šole so pri podrobnejši opredelitvi opisale projekt (namen projekta, časovna opredelitev projekta, število delavnic ipd.) in zapisale člane tima. Skoraj polovica šol (5) v svoj LDN ni vključila prioritarnih ciljev, ki so jih izbrali na prvi delavnici v nizu delavnic poskusnega usposabljanja. V nadaljevanju analize je bilo ugotovljeno tudi, da so le pri eni šoli iz LDN-ja razvidne dejavnosti oziroma aktivnosti, ki podpirajo realizacijo izbranih prioritarnih ciljev. Prav tako nobena šola v LDN-ju ni opredelila, opisala ali dodala kot prilogo načrt izboljšav.

b. Analiza samoevalvacijskih poročil za šolsko leto 2008/2009

Namen analize samoevalvacijskih poročil je bil ugotoviti, v kolikšni meri so poskusne šole upoštevale priporočila oz. v kolikšni meri so vključile posamezne elemente priporočil, ki

so vsako leto objavljena na spletni strani Šole za ravnatelje (poglavje 2.4.1). Elementi za analizo samoevalvacijskih poročil so izhajali iz priporočil za pripravo in strukturo samoevalvacijskega poročila za šolsko leto 2008/2009, ki jih je Šola za ravnatelje izdala skladno z dogovorom z Ministrstvom za šolstvo in šport RS v okviru projekta KVIZ na začetku šolskega leta 2009/2010.

Ugotovitve analize so pokazale, da je večina poskusnih šol v samoevalvacijsko poročilo za šolsko leto 2008/2009 vključila večino analiziranih elementov. Iz podrobnejše analize poročil je razvidno, da so nekatere šole nejasno opredelile cilje, pomanjkljivo opredelile načine spremljave doseganja zastavljenih ciljev ter izpustile ali nejasno pojasnile razloge za (ne) doseganje zastavljenih ciljev izboljšav. Prav tako je bila vključitev različnih deležnikov slabše zastopana. Iz poročil je bilo moč tudi razbrati, da so nekatere poskusne šole izbrale le en cilj izboljšav, medtem ko so se druge soočale tudi z izboljšavo štirih ciljev hkrati.

Analiza samoevalvacijskih poročil za šolsko leto 2009/2010 ni bila opravljena.

c. Analiza spletnih strani

Namen pregleda spletnih strani je bil ugotoviti, ali imajo poskusne šole objavljeno samoevalvacijsko poročilo ter kje in na kakšen način je objavljeno. Ugotovitve analize spletnih strani poskusnih šol, ki je bila izvedena decembra 2009, kažejo, da nobena izmed šol v poskusni izvedbi na svojih spletnih straneh ni imela objavljenega samoevalvacijskega poročila. Dve poklicni in strokovni šoli sta imeli na spletnih straneh zavihek Kakovost, vendar je pri eni šoli bilo mogoče najti poročilo o kakovosti, medtem ko je bil zavihek na drugi šoli prazen. V zvezi z objavo o vključenosti šol v projekt na spletnih straneh je analiza pokazala, da sta imeli dve šoli objavljeno informacijo o vključenosti v projekt KVIZ.

V analizi decembra 2010 ni bilo opaziti bistvenih sprememb. Skoraj nobena izmed poskusnih šol ni imela na spletnih straneh objavljenega samoevalvacijskega poročila. Izjema je bila le ena izmed osnovnih šol poskusne izvedbe, ki je samoevalvacijsko poročilo objavila kot prilogo poročila o delu za šolsko leto 2009/2010. Pri srednjih poklicnih in strokovnih šolah, ki imajo zaradi zakonske zahteve organizirane komisije za kakovost in so zavezane objaviti poročila o delu komisije (in ne samoevalvacijskega poročila), je tokrat bila vidna objava poročila o delu komisije.

2.3.3 Vodenje procesa samoevalvacije

Vodenje procesa samoevalvacije smo poskušali ovrednotiti s fokusnimi skupinami in vprašalniki za strokovne delavce v učiteljskih zborih poskusnih šol. Iz analize prepisov fokusnih skupin lahko povzamemo, da so udeleženci vodenje procesa samoevalvacije povezovali s štirimi sklopi podtem, in sicer izbiro članov tima za samoevalvacijo, odnosi med ravnateljem in ostalimi člani tima ter strokovnimi delavci, delovanjem tima in načinom vodenja procesa oz. vlogami. Večina ravnateljev je člane tima izbrala sama, ker menijo, da svoj zbor najbolje poznajo. Na osnovi tega so izbrali ljudi, za katere vedo, da lahko delajo skupaj in kakšne vloge lahko prevzemajo. Na vseh šolah so bili člani tima izbrani že pred pričetkom projekta. V večini primerov so delovali člani tima v takšni sestavi prvič, na dveh šolah so videli prednost v tem, da v različnih projektih delujejo isti člani tima. Udeleženci so vlogo ravnatelja opisovali kot usmerjevalca in spodbujevalca, ki timu in kolektivu nudi podporo. Prav tako so videli prednost v tem, da so ravnatelji na delavnicah prisotni, četudi je ne vodijo. V nekaterih šolah so imeli z ravnateljevo aktivno vključitvijo v projekt velike težave; ponekod timi podpore ravnatelje niso imeli in so bili prepuščeni sami sebi. Na nekaterih šolah so ravnatelji v začetni fazi prevzeli vlogo gonilnega kolesa in več dela opravili sami, v nadaljevanju pa so





vse več prostora dali ostalim članom tima. V kasnejših fazah so le sodelovali, bili prisotni na delavnicah, svetovali ter nudili podporo timu in ostalim članom učiteljskega zbora. Na drugi strani pa so bile šole, na katerih so že ves čas celotno vlogo vodenja samoevalvacije prevzemali člani tima brez ravnatelja, vendar so imeli ravnateljevo podporo v trenutkih, ko je to bilo potrebno. Po poročanju udeležencev fokusnih skupin so si člani tima na večini šol enakomerno porazdelili naloge in odgovornosti. Vloga tima je bila spodbujanje, usmerjanje, svetovanje pri izvedbi samoevalvacijskih nalog učiteljskega zbora. Člani tima so menili, da pomembno prispevajo h kulturi samoevalvacije in jo postopoma nadgrajujejo ter dopolnjujejo. Prepričani so bili, da prispevajo h kakovosti šole, vendar bodo večji učinki vidni šele čez nekaj časa. Šole, ki so bile že v preteklosti vključene v projekte izboljšav (npr. Mreže), so menile, da z uvajanjem samoevalvacije preko celotnega kolektiva oz. vključevanjem vsakega posameznega strokovnega delavca nimajo težav, ker je kolektiv takšnega načina dela vajen. Povsem drugače pa so poročali s šol, ki so se s takšnim načinom dela srečale prvič. V teh kolektivih je prihajalo do nesoglasij, neodobravanja in odpora.

Iz vprašalnikov strokovnih delavcev je razvidno, da so v povprečju ocenili, da so vse navedene vloge v koraku načrtovanja izboljšav pomembne. Najvišje strinjanje s pomembnostjo so izrazili z vlogo osredotočenosti na izboljšave, najnižje strinjanje pa v zvezi z vlogo nudenja podpore ravnatelju in timu. Glede pomembnosti svojih vlog v procesu samoevalvacije so jih v povprečju ocenili kot pomembne, saj so bila povprečja vseh odgovorov nad srednjo mejno vrednostjo. Kot najpomembnejše so ocenili naslednje vloge: osredotočanje na izboljšave, zavezanost skupnim ciljem, krepitev osebne odgovornosti za kakovost, prispevanje k izboljšavam šole in izvajanje dejavnosti.

2.3.4 Motivacija za izvajanje procesa samoevalvacije

Tudi motivacijo za izvajanje procesa samoevalvacije smo poskušali ovrednotiti s fokusnimi skupinami in vprašalniki za strokovne delavce v učiteljskih zborih poskusnih šol. Evalvacija fokusnih skupin je pokazala, da so bili v vsakem učiteljskem zboru poskusnih šol prisotni tako visoko motivirani posamezniki, ki v samoevalvaciji vidijo dodano vrednost in verjamejo v izboljšanje kakovosti s samoevalvacijo, kot tudi posamezniki z nizko stopnjo motivacije. Udeleženci fokusnih skupin so ugotavljali, da so v učiteljskih zborih posamezniki, ki so zelo aktivni, dojemljivi za izboljšave, po drugi strani pa ni moč izvzeti posameznikov, ki jim samoevalvacija predstavlja breme. Stopnja motivacije, bodisi najvišja bodisi najnižja, je bila skozi izvedbo niza delavnic na šolah različna. Nekateri so najvišjo stopnjo motivacije zaznali po prvi delavnici, ko so morali izbrati in določiti prioriteta področja, kasneje je motivacija iz delavnice v delavnico nihala. V teh šolah se je sicer pokazala odprtost za ideje, vendar je delovna vnema postala manjša, ko je bilo delo potrebno opraviti. Podobno so nekateri opazili, da je bila najnižja motivacija na primer pri izdelavi in zapisu akcijskega načrta na ravni učitelja, torej pri zapisu, ki bo zahteval konkretno akcijo in posledično tudi spremljavo rezultatov. Predstavniki nekaterih šol so menili tudi, da je bila motivacija proti koncu šolskega leta na nižji stopnji kot sicer, ker so morali v tem času učitelji poleg rednega dela (npr. zaključevanje ocen, zunanje preverjanje znanja) opraviti veliko dela na področju samoevalvacije. Prav tako so ob koncu leta morali skupaj na ravni šole zapisati samoevalvacijsko poročilo, kar jim je zaradi zbiranja informacij po vertikalni vzelo precej energije. V okviru motivacije je potrebno omeniti tudi dejavnik učinka pozitivnih rezultatov uresničevanja izboljšav. Na nekaterih šolah so izpostavili, da je motivacija dosegla najvišjo stopnjo po šesti delavnici, ko so ovrednotili proces samoevalvacije in ugotovili, da njihovo delo ni bilo zaman, da se že kažejo učinki in da je potrebno v tej smeri graditi tudi najprej. Hkrati je na šolah, kjer so ob koncu

enoletnega procesa pričakovali večje rezultate in ker jih niso zaznali v tolikšni meri kot so pričakovali, motivacija upadla.

Iz odgovorov strokovnih delavcev prvega anketnega vprašalnika je bilo razvidno, da so bili strokovni delavci v vseh delih koraka načrtovanja izboljšav v približno enaki meri motivirani. Povprečna vrednost motiviranosti je bila pri vseh nad srednjo mejno vrednostjo. Najbolj so bili motivirani za oblikovanje dejavnosti, najmanj pa za pripravo akcijskega načrta na ravni šole. Iz odgovorov drugega anketnega vprašalnika je bilo razvidno, da so bili strokovni delavci najbolj motivirani za sodelovanje s kolegi, najmanj pa za oblikovanje samoevalvacijskega poročila. Za nadaljnje delo so bili večinoma srednje motivirani. Tako so ocenili tudi člane timov v svojih vmesnih poročilih.

2.3.5 Učinki izvajanja procesa samoevalvacije

Iz prepisov fokusnih skupin lahko povzamemo, da je samoevalvacija v večji meri pozitivno vplivala na delovanje šole. Člani timov so poročali, da so na šolah zaznali učinke samoevalvacije, kot so večja povezanost zbora, sodelovanje in prispevek vsakega posameznika, razvijanje strokovnih debat ipd. Strokovni delavci so večinoma stremeli k skupnim ciljem, delovali enotno, se pogovarjali o istih stvareh, izmenjevali mnenja, dobre prakse in načrtovali na nivoju aktivov oz. skupin. V šolah so se ponekod dogajali premiki v kulturi in klimi šole. Prav tako so člani tima poudarili, da je viden napredek v okviru profesionalnega razvoja na ravni posameznika, tj. učitelja.

Iz rezultatov analize anketnih vprašalnikov je razvidno, da so strokovni delavci mnenja, da se je izboljšalo poglobljeno razmišljanje o delu, da je ena večjih prednosti uvajanja samoevalvacije aktivno vključevanje vseh zaposlenih v načrtovanje, da samoevalvacija omogoča vsakemu posamezniku, da pojasni oz. izrazi svoje lastno mnenje in da je šola usmerjena v izboljšave prioritarnih ciljev. V zvezi z učinki oz. koristmi procesa samoevalvacije so se strokovni delavci za vse navedene učinke oz. koristi izrekli pritrtilno. Najbolj je izstopalo bolj poglobljeno razmišljanje o svojem delu, sledila sta osredotočenost na izboljšave prioritarnih ciljev in izboljšanje sodelovanja s kolegi.

2.3.6 Obremenitve ob izvajanju procesa samoevalvacije

V zvezi z obremenitvami so udeleženci fokusnih skupin najpogosteje izpostavili pomanjkanje časa za samoevalvacijo in administracijo. Iz prepisov je razvidno, da so največjo obremenitev občutili člani tima za samoevalvacijo, ker so morali opraviti veliko dela, tj. priprava na delavnico, izvedba srečanj, uskladitev datumov, srečanja članov tima pred izvedbo delavnice, priprava in prilagoditev gradiva za učiteljske zборе ipd. Po mnenju udeležencev fokusnih skupin so bili obremenjeni tudi učiteljski zbori. V času delavnic so morali biti prisotni in aktivno sodelovati, po končani delavnici so jih poleg osnovne dejavnosti čakale še naloge, ki jih predvideva samoevalvacija. Vsi strokovni delavci v tem delu niso videli prednosti in izzivov, nekaterim je to predstavljalo obremenitev. Ob tem so udeleženci omenjali predvsem delavnice učiteljskih zborov v popoldanskem času in pripravo akcijskih načrtov na ravni posameznika, kar je nekaterim učiteljem povzročalo velike preglavice, ker je prinašalo tudi administrativno delo. Nekateri člani timov so menili, da je še vedno preveč administracije oz. dokumentacije. Z namenom časovnega razbremenjevanja so člani timov v nekaterih šolah skrajšali delavnice ali delavnice in srečanja izvedli po aktivih/skupinah. Spet drugi so nekatera srečanja nadomestili z izmenjavo mnenj po elektronski pošti ali v spletni učilnici.

V zvezi z obremenitvami je bilo iz vprašalnikov razvidno, da so bili strokovni delavci v vseh posameznih navedenih aktivnostih vsaj srednje obremenjeni. Najbolj obremenjeni so bili s





prisotnostjo in sodelovanjem na delavnicah, manj pa s pisanjem akcijskih načrtov. Podobno so strokovni delavci ocenili, da bodo v prihodnosti obremenjeni z izvajanjem procesa samoevalvacije. Iz odgovorov je bilo razvidno, da so bili strokovni delavci v vseh posameznih navedenih aktivnostih vsaj srednje obremenjeni, najbolj jih je obremenila prisotnost na delavnicah, najmanj pa oblikovanje samoevalvacijskega poročila.

2.3.7 Pomoč in podpora za izvajanje procesa samoevalvacije

V zvezi s pomočjo za izvajanje samoevalvacije so člani timov v razpravi podali zelo različne predloge. Navajali so, da si želijo podporo Šole za ravnatelje, ki bo telefonsko dosegljiva in pripravljena priskočiti na pomoč, ko bo šola naletela na težave. Nekateri so predlagali odprtje spletnih strani, foruma ali spletne učilnice, namenjene izmenjavi mnenj, izkušenj, vprašanj in odgovorov v zvezi s samoevalvacijo. Menili so, da bi bila smiselna uvedba letnih srečanj ravnateljev, članov tima ali učiteljev na temo samoevalvacije in/ali dodatnih delavnic oz. usposabljanj. Posamezniki so izpostavili tudi, da bi si v prihodnje želeli izdajo priročnika, ki bi vseboval osnovne podatke in postopke, kako vključiti in izvajati samoevalvacijo v šolah. Nekateri so izrazili željo po še večji podpori in svetovanju v smislu povratne informacije, ali je šola na pravi poti, ali so akcijski načrti dobro zastavljeni ipd. Opozarjali so tudi na to, da je zahtevane vse več dokumentacije na ravni šole.

Iz anketnih vprašalnikov za strokovne delavce je razvidno, da so strokovni delavci pri posameznih navedenih aktivnostih potrebovali v povprečju srednje veliko pomoči s strani ravnatelja in tima, največ pomoči so potrebovali pri pisanju akcijskih načrtov, najmanj pa pri umeščanju samoevalvacije v svoje redno delo. V zvezi s pomočjo v nadaljevanju procesa samoevalvacije so strokovni delavci ocenili, da bodo potrebovali srednje veliko pomoči.

2.4 DRUGE AKTIVNOSTI VZPOSTAVLJANJA SISTEMA SAMOEVALVACIJE

Poleg poskusnega usposabljanja šol za samoevalvacijo je projektna skupina postopoma uvajala in preizkušala tudi druge aktivnosti vzpostavljanja sistema samoevalvacije, ki so prikazane v nadaljevanju.

2.4.1 Priprava letnih Priporočil za samoevalvacijsko poročilo

V dogovoru z Ministrstvom za šolstvo in šport RS Šola za ravnatelje v okviru vzpostavljanja sistema samoevalvacije pripravlja letne smernice oz. priporočila za pripravo samoevalvacijskega poročila šole. S pripravo poročila na podlagi omenjenih priporočil šole zadostijo zakonski zahtevi po »ugotavljanju kakovosti s samoevalvacijo in pripravi letnega poročila o samoevalvaciji šole«, zapisani pri nalogah ravnatelja v 49. členu ZOFVI (Ur. l. RS 115/03, 36/8).

Šola za ravnatelje je v okviru vzpostavljanja sistema na spletnih straneh v času projekta objavila priporočila za pripravo samoevalvacijskih poročil za šolska leta 2008/2009, 2009/2010 in 2010/2011. Priporočila so nastala na podlagi sprotne izkušnje v projektu (Priloga 2).

2.4.2 Svetovanje

V prvem ciklu projekta pozornost ni bila posebej usmerjena v svetovanje. Šole, ki so se soočale s težavami oz. iskale pomoč pri uvajanju samoevalvacije, so lahko izkoristile možnosti posveta z izvajalci usposabljanja in iskanja odgovorov na vprašanja v telefonski ali elektronski obliki.

2.4.3 Mreženje

Mreženje kot oblika podpore izboljšavam in sodelovanju med šolami naj bi predstavljalo enega temeljnih vplivov na izboljšave, še posebej v okviru podpiranja inovacij oz. uvajanja sprememb (Hopkins 2007). V okviru projekta je bila v prvem ciklu vzpostavljena najosnovnejša tipologija mrež; usposabljanje timov za samoevalvacijo je potekalo v skupini 11 šol in je z različnimi načini skupinskega dela omogočilo mreženje timov s podobnimi izzivi na posamezni ravni vertikale ter izmenjavo izkušenj med timi po celotni vertikali. V nadaljevanju projekta so načrtovane tudi druge oblike mreženja.

2.4.4 Poskusne zunanje evalvacije

Izhajajoč iz razpisne projektne dokumentacije KVIZ, ki v okviru zasnove sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti kot element sistema načrtuje tudi model zunanje evalvacije, zunanjo evalvacijo razumemo kot dopolnjujočo aktivnost vzpostavljanja sistema samoevalvacije. Vzporedno z vzpostavljanjem sistema samoevalvacije je tako v projektu nastajal model zunanje evalvacije in potekalo usposabljanje za zunanjo evalvacijo. V okviru projekta KVIZ so bile zunanje evalvacije izvedene v vseh poskusnih šolah. Poskusne zunanje evalvacije so bile izvedene od septembra 2010 do decembra 2010. V okviru modela so bili razviti instrumentariji, izvedena priprava zunanjih evalvatorjev in evalviranih šol na obiske; spremljava in evalvacija poskusnih zunanjih evalvacij ter januarja 2011 zaključna konferenca (več o poteku in ugotovitvah poskusnih zunanjih evalvacijah v 3. poglavju tega poročila).

Hkrati z zasnovo in poskusno izvedbo zunanjih evalvacij je v okviru projekta potekalo usposabljanje zunanjih evalvatorjev (več o tem v Jurič Rajh in Brejc 2011).

2.4.5 Dodatna enodnevna usposabljanja

Za zagotavljanje trajnosti in za nadgradnjo znanja in spretnosti na področju samoevalvacije v šolah je bilo za poskusne šole po zaključenem poskusnem usposabljanju (glej 2.2.3) izvedeno dodatno enodnevno usposabljanje za člane timov za samoevalvacijo. Enodnevno usposabljanje je potekalo 28. junija 2011. Usposabljanje se je nanašalo na uporabo podatkov v procesu izboljšav, vodili pa so ga dr. Jan Vanhoof (Univerza v Antwerpnu, Belgija), mag. Mateja Brejc (ŠR) in dr. Mihaela Zavašnik Arčnik (ŠR). Usposabljanja se je udeležilo 20 članov timov poskusnih šol (4 ravnatelj in 16 strokovnih delavcev). Udeleženci so za udeležbo na usposabljanju prejeli potrdila.

2.4.6 Izobraževanje in usposabljanje članov projektne skupine za samoevalvacijo

Za vzpostavljanje sistema samoevalvacije je temeljnega pomena tudi strokovno izobraževanje članov projektne skupine. Za nadgradnjo znanja in veščin ter pridobivanje (domačih in mednarodnih) izkušenj so se člani projektne skupine redno srečevali na formalnih in neformalnih delovnih srečanjih, udeleževali delavnic in konzultacij z zunanjima tujima strokovnjakoma projekta (dr. Tony Townsend, Univerza v Glasgowu, Velika Britanija in dr. John MacBeath, Univerza v Cambridgu, Velika Britanija) ter se samoizobraževali (branje domače in tuje strokovne in znanstvene literature). V spodnji tabeli (tabela 7) so prikazane delavnice in konzultacije z zunanjima tujima strokovnjakoma.





Aktivnost	Izvajalec	Datum/obdobje	Naslov	Udeleženci
konzultacije (Brdo, Slovenija)	dr. Tony Townsend	1. 9. 2008–31. 12. 2008	Svetovanje pri razvijanju možnih pristopov in modelov za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti	člani projektne skupine
delavnice, predavanja (Glasgow, UK)	dr. Tony Townsend	22. 6.–25. 6. 2009	Uporabljanje izvajalcev delavnic za samoevalvacijo in zunanjo evalvacijo	člani projektne skupine
konzultacije (Portorož, Slovenija)	dr. John MacBeath	20. 1.–21. 1. 2010	Svetovanje pri razvijanju sistema samoevalvacije in kazalnikov	člani projektne skupine
OECD, Simpozij, Ciper	dr. John MacBeath	4.–6. 1. 2011	Designing and introducing a quality assurance system in slovenian schools	Andrej Koren, Mateja Brejc, Mihaela Zavašnik Arčnik

Tabela 7: Delavnice in konzultacije z zunanjima strokovnjakoma za člane projektne skupine

V času od septembra 2009 do avgusta 2011 je Šola za ravnatelje kupila 119 strokovnih in znanstvenih knjig.

2.4.7 Diseminacija projektnih izkušenj

Z namenom predstavitve, posredovanja in razširjanja ugotovitev in rezultatov vzpostavljanja sistema samoevalvacije širši domači in tuji javnosti je potekala diseminacija projektnih izkušenj, in sicer predstavitve projektnih izkušenj na mednarodnih konferencah ICSEI (2010 in 2011) in MakeLearn (2011) ter domačem strokovnem posvetu Vodenje v vzgoji in izobraževanju (2011), strokovno in znanstveno publiciranje v domačih strokovnih in znanstvenih revijah in monografijah, založniške dejavnosti ter sodelovanje z drugimi javnimi zavodi in društvi ter mednarodnimi združenji (OECD). V nadaljevanju so podrobneje predstavljene posamezne diseminacijske aktivnosti.

• Mednarodna konferenca ICSEI

Mednarodna konferenca ICSEI (ang. *International Congress for School Effectiveness and Improvement*) je namenjena tistim, ki se na področju izobraževanja ukvarjajo z ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti oz. šolske učinkovitosti in izboljšav. Šola za ravnatelje na vsakoletni letni konferenci sodeluje z referati in simpoziji, s katerimi poroča o ugotovitvah in spoznanjih s področja vodenja šol, učinkovitosti šol, izboljšavah v šolah ipd. Udeležba na kongresu je priložnost za predstavitev nacionalnih prizadevanj na področju kakovosti in vodenja v izobraževanju in za pridobitev povratne informacije s strani strokovnjakov, ki se s področjem vodenja v izobraževanju ukvarjajo v tujini. Hkrati mednarodna udeležba omogoča tudi navezovanje stikov s posamezniki in institucijami v tujini in dogovore o morebitnem sodelovanju.



Člani projektne skupine za samoevalvacijo so se januarja 2010 udeležili konference ICSEI z naslovom *Empowering Schools for Learning: From Improvement Policy to Effective Practice*. Konferenca je potekala od 5. do 8. januarja 2010 v Maleziji.

Na konferenci so bili predstavljeni tudi prispevki, ki so se navezovali na vsebino projekta (tabela 8).

Avtor	Prispevek	Oblika izvedbe
M. Zavašnik Arčnik in S. Gradišnik	Identifying quality indicators from the students', teachers' and parents' perspectives	referat
A. Koren in M. Zavašnik Arčnik	Implementing a national quality assurance system through school self-evaluation	referat
M. Brejc, A. Jurič Rajh in P. Weissbacher	Evaluating capacity building in Slovenian schools	referat

Tabela 8: Udeleženci s prispevki na ICSEI 2010

Januarja 2011 so se predstavniki projektne skupine udeležili konference ICSEI z naslovom *Linking Research, Policy and Practice to Promote Quality in Education*, ki je potekala od 4. do 7. januarja 2011 na Cipru. S simpozijem in prispevki so bile pridobljene povratne informacije od drugih uglednih mednarodnih strokovnjakov in znanstvenikov, ki se ukvarjajo s kakovostjo v različnih nacionalnih sistemih ter njihovimi pogledi na slovenski projekt. Vzpostavljeni so bili tudi stiki s strokovnjaki iz različnih institucij, s katerimi bi lahko v prihodnosti v okviru projekta sodelovali. Člani projektne skupine so predstavili prispevke, prikazane v tabeli 9.

Avtor	Prispevek	Oblika izvedbe
A. Koren, M. Brejc, M. Zavašnik Arčnik, T. Townsend in J. MacBeath	Self-evaluation in Slovenian schools: Lessons learnt	referat
A. Koren in A. Jurič Rajh	External evaluation in Slovenia	referat
M. Zavašnik Arčnik in S. Gradišnik	Monitoring and evaluating the introduction of school self-evaluation through focus groups	referat
M. Brejc in P. Weissbacher	Schools' attitudes towards public announcement of self-evaluation reports	referat

Tabela 9: Udeleženci s prispevki na ICSEI 2011

• MakeLearn 2011

Junija 2011 so se člani projektne skupine (M. Brejc, S. Gradišnik in A. Koren) udeležili mednarodne konference Management, Knowledge and Learning (MakeLearn) International Conference 2011 v organizaciji Mednarodne fakulteta za družbene in poslovne študije, soorganizatorja Maria Curie-Skłodowska University, Poljska in International Institute of Business Analysis, Slovenia Chapter. Konferenca z naslovom Knowledge as Business Opportunity je potekla od 22. 6. 2011 do 24. 6. 2011 v Celju. Člani projekta so na konferenci predstavili prispevek z naslovom Teachers' Roles in Self-evaluation in Education.



• Strokovni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju 2011

V okviru svoje dejavnosti je Šola za ravnatelje kot nosilec projekta organizirala XV. Strokovni posvet Vodenje v izobraževanju z naslovom *Samoevalvacija kot temelj izboljšav*. Posvet je potekal od 29. do 31. marca 2011 v Portorožu. Projektne izkušnje je s prispevki prikazalo 7 (od 11) poskusnih šol. Člani projektne skupine (M. Brejc, A. Koren in M. Zavašnik Arčnik) so projekt predstavili v plenarnem predavanju z naslovom *Samoevalvacija kot temelj izboljšav*.

• Založništvo

V okviru diseminacijskih aktivnosti sta leta 2011 izšli dve znanstveni monografija:

- *Kakovost v šolstvu v Sloveniji* (ur. Kos Kecojevič, Ž. in S. Gaber)
- *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. Teorija in praksa uvajanja samoevalvacije v šole in vrtce* (ur. Brejc, M., Koren, A. in M. Zavašnik Arčnik)

• Znanstvene objave

Člani projektne skupine so v letih 2010 in 2011 z namenom širjenja projektnih izkušenj objavili tudi en znanstveni članek ter pet prispevkov v znanstvenih monografijah, in sicer:

- Brejc, M. in A. Koren. 2011. »Zasnova modela samoevalvacije v sistemu ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti« V *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. Teorija in praksa uvajanja samoevalvacije v vrtce in šole*, ur. Brejc, M., Koren, A. in M. Zavašnik Arčnik, 7-11. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Brejc, M., in A. Koren. 2011. »Zasnova modela samoevalvacije v sistemu ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti« V *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. Teorija in praksa uvajanja samoevalvacije v vrtce in šole*, ur. Brejc, M., Koren, A. in M. Zavašnik Arčnik. 13-44. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Gaber, S., Klemenčič, S., Marjanovič Umek, L., Koren, A., Logaj, V., Mali, D., Milekšič, V., Zupanc, D. in Ž. Kos Kecojevič. 2011. »Pregled stanja, primerjave z izbranimi državami in predlogi dograditve ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v Sloveniji.« V *Kakovost v šolstvu v Sloveniji*, ur. Gaber, S. in Ž. Kos Kecojevič, 37-73. Ljubljana: Pedagoška fakulteta, Kranj: Šola za ravnatelje.
- Koren, A., in M. Brejc. 2011. »Vloga države, šol, učiteljev in učencev pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti.« V *Kakovost v šolstvu v Sloveniji*, ur. Gaber, S. in Ž. Kos Kecojevič, 316-346. Ljubljana: Pedagoška fakulteta, Kranj: Šola za ravnatelje.
- Zavašnik Arčnik, M., in A. Koren. 2010. »Vključevanje učencev kot deležnikov v načrtovanje samoevalvacije.« *Šolsko polje XXI* (3-4): 71-92.
- Zavašnik Arčnik, M., in S. Gradišnik. 2011. »Dejavniki šolske kulture izboljšav s samoevalvacijo skozi prizmo poskusnih šol.« V *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. Teorija in praksa uvajanja samoevalvacije v vrtce in šole*, ur. Brejc, M., Koren, A. in M. Zavašnik Arčnik. 45-66. Kranj: Šola za ravnatelje.

2.4.8 Sodelovanje z drugimi slovenskimi javnimi zavodi in društvi ter mednarodnimi združenji

V času projekta je projektna skupina za samoevalvacijo sodelovala s projektnimi konzorcijskimi partnerji. Člani konzorcijskih partnerjev, ki so bili imenovani v skupino za samoevalvacijo, so bili na rednih sestankih seznanjeni z izkušnjami in ugotovitvami, sodelovali pa so tudi pri izvedbi spremljave (vodenju fokusnih skupin in oblikovanju vprašalnikov). Konzor-

cijska skupina za samoevalvacijo se je sestala sedemkrat, in sicer: 7. aprila 2009, 7. maja 2009, 26. maja 2009, 31. avgusta 2009, 21. decembra 2009, 18. junija 2010 in 2. junija 2011.

Na povabilo Državnega izpitnega centra (RIC) sta članici projekta, M. Brejc in M. Zavašnik Arčnik, 11. novembra 2011 izvedli seminar o samoevalvaciji v okviru projekta *Vzpostavlanje baze znanja za kakovost v izobraževanju*.

Slovenija sodeluje v projektu **'OECD Review on Evaluation and Assessment Frameworks for Improving School Outcomes'** in sicer v okviru projekta KVIZ. Projekt OECD je namenjen primerjavi različnih (27) nacionalnih sistemov preverjanja in evalvacije, ki spodbujajo učne dosežke.

Države so bile povabljene, da aktivno sodelujejo v projektu (a) s pripravo poročila oz. študije o preverjanju in evalvaciji v državi (Country Background Report) in (b) z obširnejšo analizo (Country Review), ki jo po obisku v izbrani državi pripravijo predstavniki OECD in mednarodni strokovnjaki (npr. John MacBeath, Lorna Earl, Louise Stoll idr.).

Slovenija v projektu sodeluje s poročilom (Brejc, Sardoč in Zupanc 2011), ki je bilo pripravljeno v sodelovanju Šole za ravnatelje in Državnega izpitnega centra obdobju od septembra 2010 do septembra 2011 in objavljeno na spletnih straneh OECD oktobra 2011. Skupaj s poročili drugih držav je dostopno na spletnih straneh OECD <http://www.oecd.org/dataoecd/11/14/48853911.pdf>.

2.5 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA ZA NADALJEVANJE VZPOSTAVLJANJA SISTEMA SAMOEVALVACIJE V ŠOLAH

V zvezi s poskusnim usposabljanjem šol za samoevalvacijo, je bilo ugotovljeno, da je ustrezno in da kaskadni sistem usposabljanja v večji meri deluje. Iz pridobljenih podatkov je razvidno, da člani timov pozitivno ocenjujejo koristnost izvedb delavnic usposabljanja za učiteljske zборе in uporabnost gradiv. Motivacija učiteljskih zborov za delavnice usposabljanja je dobra.

Uvajanje samoevalvacije v poskusnih šolah je pokazalo, da je predlagan sistem samoevalvacije primeren za uvedbo v slovenski šolski sistem, tako na ravni vrtec, kot tudi osnovnih in srednjih šol. Kot prednosti takšnega pristopa strokovni delavci in ravnatelji šol navajajo: usmerjanje dejavnosti šole v učenje in poučevanje ter dosežke učencev, krepitev strokovnih razprav med zaposlenimi, spodbujanje razprav o ciljih, prioritetah in merilih kakovosti ter spodbujanje izmenjave primerov dobre prakse učenja in poučevanja. Kot omejitev so izpostavili predvsem dodatno administrativno delo in časovne obremenitve.

Izvedba samoevalvacije s pomočjo timov za samoevalvacijo in vključevanjem vseh strokovnih delavcev spodbuja in omogoča sodelovalno vodenje.

Za vzpostavitev trajnostnega sistema samoevalvacije je potrebno še:

- opredeliti vsebine, trajanje in organizacijo dodatnih usposabljanj šol za samoevalvacijo,
- opredeliti druge oblike systemske podpore za trajnostno izvajanje procesa samoevalvacije, kot npr:
 - mreženje šol,
 - svetovanje pri vodenju procesa samoevalvacije,
 - protokol za izvajanje samoevalvacije,





POROČILO O PRVEM CIKLU PROJEKTA
(obdobje od 1. 9. 2009 do 31. 8. 2011)

- opredeliti vloge, naloge in pristojnosti ravnateljev, timov za samoevalvacijo in strokovnih delavcev pri izvajanju samoevalvacije,
- umestiti samoevalvacijo v obstoječe načrtovanje in poročanje v šolah in v sodelovanju z javnimi zavodi uskladiti pristope, dokumentacijo in priporočila šolam za izvajanje samoevalvacije
- zagotoviti, da bo razvoj modela zunanje evalvacije usklajen z razvojem sistema samoevalvacije,
- nadgraditi sistem samoevalvacije, ki je usmerjen v spremljanje in vrednotenje učenja in poučevanja ter dosežkov učencev na ravni šol, z nacionalnimi kazalniki (sistemska raven).



POROČILO O
VZPOSTAVLJANJU
SISTEMA ZUNANJE
EVALVACIJE V
VRTCIH IN ŠOLAH V
1. CIKLU PROJEKTA
KVIZ: IZVEDBA
POSKUSNIH
ZUNANJIH EVALVACIJ

Andrej Koren, Mateja Brejc,
Vlasta Poličnik, Alenka Jurič Rajh



3.1 UVOD

Poročilo o izvedbi poskusnih zunanjih evalvacij predstavlja vzpostavljanje sistema zunanjih evalvacij v projektu Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (nosilec Šola za ravnatelje) in evalvacijo izvedbe poskusnih zunanjih evalvacij.

Poročilo zajema predstavitev sodelujočih, uporabljen instrumentarij, usposabljanja, izvedba poskusnih zunanjih evalvacij, spremljanje in evalvacija. Predstavljene so ugotovitve izvajalcev in sodelujočih o poskusnih zunanjih evalvacijah, ki jih razdelimo na ugotovitve, ki se nanašajo na izvedbo poskusnih zunanjih evalvacij in ugotovitve, ki izhajajo iz analize poročil o poskusnih zunanjih evalvacijah. Na koncu so podana priporočila in zaključek.

3.2 ZASNOVA SISTEMA ZUNANJE EVALVACIJE

V praksi mnogih držav ima zunanja evalvacija različne namene in oblike, ki so odvisne od oblik samoevalvacije, stopnje centralizacije in tradicije. Zunanjo evalvacijo tako lahko izvajamo kot:

- celovit pregled delovanja šole,
- pregled, kako šola ugotavlja in zagotavlja kakovost – dejavnosti, poročila in načrti,
- pregled, kako šola izvaja izboljšave v procesu samoevalvacije na izbranih področjih.

Z zunanjo evalvacijo šola pridobiva širši in strokovno objektivni pogled na lastno prakso, kar vpliva na večanje motivacije in odgovornosti za kakovostno delo šole. S tem se v sistem vgrajuje varovalka, da uvajanje kakovosti in samoevalvacijske poročila ne postanejo sama sebi namen ali nekaj, kar je potrebno napisati zato, da nas drugi vidijo, kakšni bi želeli biti in ne takšne kot to zares smo (Scheerens in ostali 2003).

Kot uspešne se npr. kažejo rešitve v Avstraliji, kjer je v zunanji evalvaciji poudarjena vloga dodane vrednosti samoevalvaciji in svetovanje pri uporabi podatkov, kazalnikov, primerjavah z drugimi šolami pri izboljšavi (Townsend 2008, Elmore 2007).

Zunanja evalvacija lahko predstavlja eno od spodbud za samoevalvacijo. Raziskave v tujini namreč kažejo, da 'pristnih' oblik samoevalvacije skorajda ni zaslediti, da je samoevalvacija v večini primerov spodbujena od zunaj in da temelji na od zunaj pripravljenih instrumentarijih, ki jih šole tudi dokaj redko prilagodijo svojim potrebam. Ali če pogledamo drugače – zunanja evalvacija brez samoevalvacije sploh ne more obstajati, saj zunanji evalvatorji v institucijo ne pridejo izboljševati, pač pa ugotavljat, kako je vpeljan in voden sistem kakovosti (Brejc in Trunk Širca 2007).

Ob zaključku je pomembno poudariti, da namen zunanje evalvacije (načeloma) ni nadzor in rangiranje, temveč zunanja spodbuda k izvajanju samoevalvacije ter 'prisila' k javnemu poročanju šole o rezultatih delovanja – posredovanje transparentnih informacij udeležencem izobraževanja.

Okvir za zasnovano modela zunanje evalvacije je predstavljal nastajajoči sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, predvsem sistem samoevalvacije v projektu KVIZ.

Pri zasnovi modela so bile upoštewane slovenske izkušnje na področju zunanjih pregledov, tako z inšpekcijskimi pregledi kot tudi izkušnje z zunanjimi evalvacijami na visokošolskem področju ter temeljna izhodišča za vzpostavitev nacionalnega sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v vzgoji in izobraževanju, ki so nastala kot rezultat študije nacionalnih in mednarodnih pristopov h kakovosti (Brejc 2008). Upoštevana je bila zakonodaja in specifikke slovenskega šolskega sistema ter delovanja šol, profesionalna prepričanja izvajalcev in poznavanje, kaj šole in učitelji zmorejo.



V skladu z raziskavami, v tujini uveljavljenimi sistemi in strokovno literaturo (Nevo 2001, MacBeath in McGlynn 2002, Scheerens in ostali 2003, Vanhoof in Van Petegem 2007, Swaffield 2005 in 2007, Brejc in Trunk Širca 2007, Brejc 2008, Janssens in van Amelsvoort 2008) so bila pri zasnovi sistema zunanjih evalvacij upoštevana še naslednja načela:

Usmerjena zunanje evalvacije v samoevalvacijo šol, kar omogoča, da se zunanji evalvatorji usmerjajo na tista področja, ki so pomembna za posamezno šolo, in tako v prvi vrsti ne iščejo možnosti za primerjanje in posploševanje z drugimi zavodi.

Zunanja evalvacija potrdi rezultate samoevalvacije ter ji s tem da večjo veljavnost in zanesljivost.

Zunanja evalvacija predstavlja varovalko, da uvajanje kakovosti in samoevalvacijska poročila ne bi postala sama sebi namen.

Za uspešno zunanjo evalvacijo je pomembno medsebojno zaupanje, strokovno spoštovanje in partnerstvo vključenih, saj so to pogoji, ki zagotavljajo pozitiven vpliv zunanje evalvacije na proces samoevalvacije.

3.3 VZPOSTAVLJANJE SISTEMA ZUNANJIH EVALVACIJ V ŠOLAH

3.3.1 Zunanji evalvatorji

Zunanji evalvatorji, ki so izvajali poskusne zunanje evalvacije, so bili udeleženci 1. cikla Usposabljanja za zunanjo evalvacijo. Šola za ravnatelje je v skladu s Pogodbo o sofinanciranju izvedbe projekta št. 3311-08-302002 dne 2. junija 2009 objavila javni razpis za udeležbo na Usposabljanju za zunanjo evalvacijo. Med 45 prispelimi vlogami je izbrala 32 kandidatov, od tega 20 ravnateljev in 12 drugih strokovnih delavcev osnovnih in srednjih šol, domov za učence, dijaških domov ter zavodov za vzgojo in izobraževanje otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami. Pri izbiri je upoštevala naslednje kriterije:

- izkušnje na področju ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti,
- delovne izkušnje v VIZ,
- strokovni naziv,
- regijsko zastopanost,
- zastopanost različnih ravni izobraževanja.

Zunanji evalvatorji so bili vključeni v sedemdnevno usposabljanje za zunanjo evalvacijo od septembra 2009 do januarja 2011 v okviru projekta uKVIZ. Posamezni sklopi usposabljanj so obsegali delavnice ter skupinske ali individualne vmesne aktivnosti. Obravnavane so bile naslednje teme:

- pričakovanja in percepcije o zunanji evalvaciji,
- znanja in spretnosti zunanjih evalvatorjev,
- pomen podatkov za izboljšave v šolah,
- intervju v procesu zunanje evalvacije,
- šolska inšpekcija in zunanja evalvacija,
- samoevalvacija v šolah,
- sistem poskusnih zunanjih evalvacij,
- deležniki v zunanji evalvaciji itd.



Za krepitev znanj in spretnosti so bile poleg vmesnih aktivnosti uporabljene aktivne metode in oblike dela, kot npr. učenje z razpravo (LTD metoda), skupinska in individualna analiza dokumentacije, igranje vlog (simulacija izvedbe intervjuja), »učni sprehod«, strokovne razprave itd. Najpomembnejši del usposabljanja je bila izvedba prvih poskusnih zunanjih evalvacij v šolah.

Usposabljanje je zaključilo 29 kandidatov, ki so izvedli tudi prve poskusne zunanje evalvacije.

Usposabljanje je podrobneje predstavljeno v Poročilu o usposabljanju za zunanjo evalvacijo (Jurič Rajh in Brejc 2011).

3.3.2 Evalvirane šole

Za izvedbo poskusnih zunanjih evalvacij je bilo izbranih 11 poskusnih šol prvega cikla samoevalvacije v projektu KVIZ. Med temi sta bila dva vrtca, tri osnovne in šest srednjih šol. Poskusne šole so bile vključene v sedemdnevno usposabljanje za samoevalvacijo, več o tem v Poročilu o izvedbi poskusnih samoevalvacij (Brejc 2011). O vključitvi v poskusne zunanje evalvacije so bile šole obveščene na začetku usposabljanja, 21. aprila 2009, o natančnem poteku pa v juniju 2010, ob zaključku usposabljanja. V poskusnih zunanjih evalvacijah so izbrane šole sodelovale prostovoljno.

3.3.3 Razvoj instrumentarija za zunanje evalvacije

Pred prvo izvedbo poskusnih zunanjih evalvacij je bil razvit instrumentarij, in sicer:

- smernice za izvedbo poskusnih zunanjih evalvacij (Priloga 3.1),
- protokol obiska na šolah in predlog urnika obiska,
- opomnik za ovrednotenje procesa samoevalvacije,
- osnutek poročila o zunanji evalvaciji (Priloga 3.2).

Smernice za izvedbo poskusnih zunanjih evalvacij so določale:

- okvir izvedbe obiska šol (načrtovanje obiska, priprava in vodenje pogovorov, predstavitev ugotovitev in zaključek obiska) in
- usmeritve za pripravo poročila o zunanji evalvaciji (informacije in podatki, ugotovitve, priporočila, zapis poročila o zunanji evalvaciji).

Protokol obiska šol podrobneje opredeljuje pripravo na poskusno zunanjo evalvacijo, obisk šole, pripravo poročila o zunanji evalvaciji, obravnavo poročila o zunanji evalvaciji. Izdelan je bil tudi predlog urnika obiska na šolah.

Opomnik za ovrednotenje procesa samoevalvacije je bil osnova za analizo dokumentov šol in pripravo na razgovore s sodelujočimi v poskusni zunanji evalvaciji.

Osnutek poročila o zunanji evalvaciji vsebuje strukturo poročila z usmeritvami o vsebini pri posameznem poglavju. Sestavljen je iz nagovora, uvoda, opisa konteksta šole, ugotovitev iz pregleda in ovrednotenja procesa samoevalvacije ter drugih dejavnosti in področij, povezanih z ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti v šoli, končnih ugotovitev in priporočil ter prilog.

3.3.4 Oblikovanje timov za zunanjo evalvacijo

Šola za ravnatelje je s sklepi imenovala člane timov za poskusne zunanje evalvacije za vsako evalvirano šolo posebej. V vsak tim so bili imenovani dva ali trije člani.

Pri sestavi timov za zunanjo evalvacijo so bili upoštevani naslednji kriteriji:

- skladnost ravni izobraževanja, kjer so zaposleni zunanji evalvatorji in raven evalvirane šole,
- zastopnost ravnateljev in strokovnih delavcev v timu,
- vsaj en član tima je bil vključen v Usposabljanje za samoevalvacijo v projektu uKVIZ.

Vodje timov za zunanjo evalvacijo je določila Šola za ravnatelje na podlagi predhodnih izkušenj na področju ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti ter aktivnega sodelovanja na usposabljanju.

3.3.5 Priprava zunanjih evalvatorjev in evalviranih šol na obisk

Zunanji evalvatorji in člani timov za samoevalvacijo izbranih šol so se srečali na skupnem pripravljalnem srečanju 15. 9. 2010. Namen srečanja je bil, da se sodelujoči med seboj spoznajo, izmenjajo ključne informacije za pripravo na obisk, šole pa so zunanjim evalvatorjem v pregled izročile dokumentacijo, in sicer:

- letni načrt dela,
- načrt izboljšav,
- samoevalvacijsko poročilo,
- publikacije,
- letna poročila in poročila o realizaciji letnega načrta.

Na srečanju so bili določeni datumi obiska šol. Polovica izbranih šol je obiske načrtovala oktobra 2010, druga polovica novembra 2010.

Zunanji evalvatorji so imeli za pripravo na obisk šol od dva do tri tedne časa. V tem času so pregledali dokumentacijo šol in pripravili oporne točke za vodenje razgovora, sestavili urnik obiska in ga uskladili s predstavnikom šole ter se dogovorili glede prihoda na šolo.

3.3.6 Obiski na evalviranih šolah

Skladno z zasnovo sistema zunanje evalvacije je obisk šol trajal en dan oz. povprečno 8 ur.

Opravljeni so bili razgovori (intervjuji) z izbranimi strokovnimi delavci šol (ravnateljem, timom za samoevalvacijo in dvema naključno izbranim strokovnima delavcema) z namenom dopolniti informacije, pridobljene s pregledom dokumentacije. Razgovori so bili osredotočeni predvsem na izvedbo in rezultate načrtovanih izboljšav in procesa samoevalvacije ter drugih aktivnostih, s katerimi šole zagotavljajo kakovost vzgojno-izobraževalnega dela.

Zunanji evalvatorji so potek obiska na šoli oz. ključne ugotovitve sproti zapisovali in jih kasneje uporabili pri pripravi končnega poročila o zunanji evalvaciji.

3.3.7 Poročila o zunanji evalvaciji

V 14 dneh po obisku so timi za zunanjo evalvacijo pripravili osnutek poročil o zunanji evalvaciji in jih posredovali ravnateljem evalviranih šol, ki so v 8 dneh lahko posredovali pripombe in predloge za dopolnitev poročil. Po prejemu povratne informacije iz šol so zunanji evalvatorji v 5 dneh oblikovali končno poročilo in ga poslali šolam. En izvod poročila je bil posredovan tudi Šoli za ravnatelje.

Poročila o zunanji evalvaciji obsegajo 10 do 15 strani. Struktura poročila je sledeča: v prvem delu je stran s podpisi zunanjih evalvatorjev in ravnateljev šol, kazalo vsebine, uvodni nagoovor, uvod v poročilo z urnikom obiska, v drugem delu je opisan kontekst šole ter pregled in





vrednotenje procesa samoevalvacije, pregled ostalih dejavnosti, ki so povezane z ugotavljanjem in zagotavljanem kakovosti ter ugotovitve in priporočila.

Poročila o zunanji evalvaciji so na evalviranih šolah obravnavali timi za samoevalvacijo in jih predstavili strokovnim delavcem. Šole so po lastni presoji predstavile poročila še drugim deležnikom šole ali jih objavile na spletnih straneh šol. Evalviranim šolam je bilo priporočeno, da ugotovitve zunanje evalvacije upoštevajo pri nadaljnjem uvajanju izboljšav in vodenju procesa samoevalvacije.

3.3.8 Spremljanje in evalvacija poskusnih zunanjih evalvacij

Za namen spremljanja in evalvacije poskusnih zunanjih evalvacij je bila oblikovana metodologija, ki je vsebovala:

- **opazovanje obiskov na evalviranih šolah**

Pri izvedbi poskusnih zunanjih evalvacij so sodelovali opazovalci, katerih naloga je bila opazovati delo zunanjih evalvatorjev, njihove spretnosti, odzive vseh sodelujočih, skratka zagotoviti povratno informacijo o sami izvedbi obiska in uporabljenem instrumentariju. Področja opazovanja so bila vnaprej opredeljena. Opazovalci so bili predavatelji Šole za ravnatelje (člani projektnih skupin KVIZ in uKVIZ) ter predstavniki konzorcijskih partnerjev projekta KVIZ.

- **anketne vprašalnike**

Za ovrednotenje zasnove modela zunanjih evalvacij so bili pripravljene pregledni vprašalniki, s katerimi so udeleženci (zunanji evalvatorji, timi za samoevalvacijo, sodelujoči v poskusni zunanji evalvaciji – strokovni delavci šol ter opazovalci zunanjih evalvacij) evalvirali pripravo in izvedbo poskusnih zunanjih evalvacij. Sestavljeni so iz treh sklopov, ki so namenjeni evalvaciji:

- priprave na obisk,
- obiska na šolah in
- priprave ter obravnave končnega poročila.

Vprašalnik je bil pripravljen tako, da omogoča primerjavo ocen posameznega sklopa med skupinami udeležencev (med zunanjimi evalvatorji, timi za samoevalvacijo, strokovnimi delavci šol ter opazovalci zunanjih evalvacij). Udeleženci so se do vprašanj zaprtega tipa opredeljevali na 4-stopenjski lestvici, kjer so izrazili stopnjo svojega strinjanja od 1 (popolnoma se strinjam) do 4 (sploh se ne strinjam). Ob koncu vsakega sklopa je bilo dodano odprto vprašanje o potrebnih spremembah.

- **analizo poročil o zunanji evalvaciji**

Analiza poročil o zunanji evalvaciji je bila narejena z namenom ovrednotenja strukture in vsebine poročil. Za ta namen je bil pripravljen opomnik. Končne ugotovitve pa so nastale s soočenjem dveh ločeno opravljenih analiz, iz katerih izhajajo ključne ugotovitve po posameznih poglavjih poročila.

3.3.9 Zaključna konferenca o izvedbi poskusnih zunanjih evalvacij

Po izvedbi poskusnih zunanjih evalvacij je bila 14. 1. 2011 organizirana zaključna konferenca z namenom:

- predstavitev ugotovitev analize poročil o poskusnih zunanjih evalvacijah,
- predstavitev ugotovitev analize vprašalnikov ter
- razprave o sistemu poskusnih zunanjih evalvacij.

Zaključna konferenca je potekala v dveh delih. V prvem delu ločeno za zunanje evalvatorje, člane timov za samoevalvacijo evalviranih šol in opazovalce zunanjih evalvacij. V vseh skupinah so v razpravi odgovarjali na tri ključna vprašanja: *katere prednosti in slabosti postopka zunanje evalvacije ste prepoznali, kako ocenjujete prispevek zunanje evalvacije samoevalvaciji in skrbi za kakovost in ali bi priporočili uvedbo zunanje evalvacije v slovenski šolski sistem in zakaj?*

V drugem delu so skupine predstavile in soočile svoja razmišljanja, predloge in ugotovitve glede na zastavljena vprašanja.

Na splošno je bil izražen pozitiven odnos do priprave in izvedbe poskusnih zunanjih evalvacij, vsi udeleženci so ugotavljali, da je bila izkušnja dobra in da takšna zasnova zunanje evalvacije lahko pripomore k nadaljnjemu izboljševanju kakovosti v slovenskem šolskem prostoru. Pri tem je pomembno, da so jo šole pripravljene sprejeti kot objektivno povratno informacijo o njihovem delu in kot eno od gonilnih sil za nadaljnje izboljšave.

3.4 UGOTOVITVE IZVAJALCEV IN SODELUJOČIH O POSKUSNIH ZUNANJIH EVALVACIJAH

V nadaljevanju so podrobneje predstavljene ugotovitve spremljave in evalvacije poskusnih zunanjih evalvacij, in sicer:

- ovrednotenje izvedbe poskusnih zunanjih evalvacij
- analiza poročil o zunanji evalvaciji

3.4.1 Izvedba poskusnih zunanjih evalvacij

Ugotovitve o izvedbi poskusnih zunanjih evalvacij so povzete iz:

- strukturiranih zapisov opazovalcev,
- analize anketnih vprašalnikov, ki so jih izpolnjevali vsi udeleženci poskusnih zunanjih evalvacij in
- povzetkov razprav na zaključni konferenci.

Zapisi opazovalcev

Opazovalci (10) so po izvedenem obisku šol (oktobra in novembra 2010) pripravili in posredovali strukturiran zapis o poteku obiska šol.

Anketni vprašalniki

Z anketnimi vprašalniki je bila evalvirana priprava in izvedba poskusnih zunanjih evalvacij. Spodnja preglednica prikazuje število oddanih vprašalnikov in čas izpolnjevanja po skupinah udeležencev.





	Zunanji evalvatorji	Člani timov za samoevalvacijo evalviranih šol	Strokovni delavci evalviranih šol	Opazovalci zunanjih evalvacij
Število sodelujočih pri zunanji evalvaciji	29	36	26	11
Število oddanih anketnih vprašalnikov	28	32	24	11
Čas izpolnjevanja vprašalnikov	po zaključeni pripravi poročila o zunanji evalvaciji (november, december 2010)	en teden po prejemu poročila o zunanji evalvaciji (november, december 2010, januar 2011)	en teden po prejemu poročila o zunanji evalvaciji (november, december 2010, januar 2011)	po končanem obisku šol (oktober, november 2010)

Tabela 10: Število oddanih vprašalnikov in čas izpolnjevanja po skupinah udeležencev

Povzetki razprav na zaključni konferenci

Povzetke razprav na zaključni konferenci so na osnovi obravnavanih vprašanj pripravili moderatorji skupinskih delavnic.

a. Priprava na izvedbo poskusnih zunanjih evalvacij

Priprava na izvedbo zunanje evalvacije v šolah je potekala v več fazah. Zunanji evalvatorji, člani tima za samoevalvacijo na šolah ter opazovalci so se spoznali na srečanju mesec dni pred izvedbo poskusnih zunanjih evalvacij in se dogovorili za realizacijo obiska.

Na tem srečanju so zunanji evalvatorji od evalviranih šol prejeli dokumentacijo (letni delovni načrt, publikacijo, samoevalvacijsko poročilo, letno poročilo, poročilo o realizaciji letnega načrta), na osnovi katere so se pripravili na vsebinsko izvedbo obiska. Zunanji evalvatorji in šole poročajo, da je bilo predvidenega dovolj časa za pripravo, ravno tako so si med seboj ustrezno razdelili naloge. V povprečju so za pripravo potrebovali od dva do šest dni, odvisno od vloge v zunanji evalvaciji.

	Čas za pripravo na obisk (št. dni*)
Zunanji evalvatorji	6
Timi za samoevalvacijo	3
Ostali sodelujoči na šolah	2

* 1 dan pomeni 8 ur.

Tabela 11: Čas za pripravo na obisk

Strokovni delavci v šolah so poudarili, da priprava na zunanjo evalvacijo zanje ni bila zahtevna, niti ni zahtevala veliko časa, saj so vso dokumentacijo v zvezi z izvajanjem procesa samoevalvacije pripravljali že sproti, zato priprava na obisk zunanjih evalvatorjev ni zahtevala veliko dodatnega dela.

Usklajevanje urnikov med vsemi udeleženci je potekalo brez večjih težav. Zunanji evalvatorji so delovali bolj usklajeno, če so izhajali z iste ravni izobraževanja kot evalvirane šole. Manjše težave so se pojavljale zaradi krajevne oddaljenosti posameznih evalvatorjev, ker so imeli manj priložnosti za skupna srečanja.

Šole so v večini primerov zagotovile ustrezen prostor za izvedbo razgovorov. Nekatere šole so pred tem zunanje evalvatorje povabile na ogled prostorov, kar jim je omogočilo še boljši vpogled v delo šole.

Ugotovitve opazovalcev zunanjih evalvacij potrjujejo, da so zunanji evalvatorji odgovorno pristopili k pripravi na izvedbo obiska in si tudi ustrezno razdelili vloge.

Vsi udeleženci zunanje evalvacije se strinjajo, da spremembe v tem delu niso potrebne, saj je bilo vse opravljeno v skladu z dogovori in pričakovanji.

b. Izvedba obiska

Zunanji evalvatorji so se na uvodnem delu obiska predstavili ter članom tima za samoevalvacijo in vodstvu šol pojasnili njihovo vlogo, namen in cilje zunanje evalvacije in povprašali po pričakovanih šole glede zunanje evalvacije. Sledila je predstavitev urnika obiska in vključitev morebitnih sprememb v poteku obiska. Poskrbeli so za sedežni red, ki je omogočal enakovredno dvosmerno komunikacijo.

Pri izvedbi samega obiska se je pokazalo, da so bili pogoji za delo večinoma dobri, ravno tako tudi izbor sodelujočih na razgovorih: ravnatelj šole, tim za samoevalvacijo in še dva strokovna delavca. Vsi so bili pripravljene na sodelovanje.

Glede načina izpeljave razgovorov se vsi sodelujoči strinjajo, da so evalvatorji delovali usklajeno, bili ustrezno usposobljeni in pripravljene, kar je omogočalo konstruktiven dialog, strokovno razpravo, katere obseg in dolžina sta bila primerna.

Odnos zunanjih evalvatorjev do strokovnih delavcev šol je bil ocenjen kot profesionalen, izražali so spoštovanje do dela šol in njihovih dosežkov. Na ta način je bilo vzpostavljeno medsebojno zaupanje, zato so srečanja večinoma potekala v sproščenem vzdušju, a vendar na dovolj profesionalni ravni.

Zaključni del obiska je bil namenjen posredovanju povratne informacije in priporočil šolam. Zunanji evalvatorji so strnili bistvene ugotovitve in jih predstavili vodstvu in članom tima za samoevalvacijo.

Nekateri zunanji evalvatorji so nakazali, da je bilo premalo časa za diskusijo s člani šolskih kolektivov, na koncu obiska pa premalo časa, da bi pripravili konkretne ugotovitve in priporočila. To je pomembno tudi z vidika oblikovanja končnega poročila o zunanji evalvaciji, kjer naj bi bile ključne ugotovitve poročila skladne z ugotovitvami, podanimi ob koncu obiska.

Sodelujoči na končnem razgovoru so se strinjali, da so bile na zaključnem delu obiska predstavljene ugotovitve podane na primeren način. Ugotovljeno je bilo, da so šole od zunanjih evalvatorjev dobile potrditev svojega dotedanjega dela. Pokazali so na njihova močna, pa tudi na šibka področja. Na ta način so jih spodbudili k uvajanju nenehnih izboljšav v delo šol. Glede priporočil so sodelujoči na šolah in tudi opazovalci ugotovili, da bi lahko bila bolj konkretna, strukturirana in utemeljena.

Opazovalci so izpostavili, da naj zunanji evalvatorji še izboljšajo svoje spretnosti vodenja razgovorov, poskusijo naj voditi dialog, zapisovanje pa naj bo čim bolj nevsiljivo. Tudi z uporabo nebesedne govorice naj dajo dogodku pečat dobronamernosti in spoštovanja do posameznikov in dela šole.





Ključna ugotovitev glede izvedbe obiskov na šolah je, da so bili izpeljani dobro, vse je potekalo po načrtu, zunanji evalvatorji so bili dobro pripravljene, šole pa pripravljene sodelovati. Dobili so povratno informacijo o dotedanem delu in spodbude ter priporočila za delo vnaprej.

c. Priprava in obravnava poročila o zunanji evalvaciji

Zaključna faza poskusnih zunanjih evalvacij je bila priprava poročila o zunanji evalvaciji, kar je bila naloga zunanjih evalvatorjev ob sodelovanju vodstev šol in timov za samoevalvacijo.

Zunanji evalvatorji so se strinjali, da je bila priprava poročila zahtevna, vendar so menili, da so bili za to dovolj dobro usposobljeni, da so v celoti ravnali v skladu s podanimi priporočili, imeli so dovolj časa. Pri pripravi poročila se je izkazalo, da vloge vseh članov tima le niso bile enakovredne. Nekateri so nase prevzeli več, drugi manj zadolžitev. Sicer pa med seboj niso imeli težav z usklajevanjem, razen krajevne oddaljenosti članov tima, saj samo elektronsko komuniciranje ni dovolj, želeli so več osebnega stika. Pojavile se nekatere težave pri sodelovanju z evalviranimi šolami, ki so menile, da zunanji evalvatorji v tej fazi niso vzpostavili dovolj stika z njimi.

Šole so pogrešale bolj jasne usmeritve za delo vnaprej, saj se jim nekatera priporočila zunanjih evalvatorjev niso zdela dovolj uporabna. Razlog za to so lahko previsoka pričakovanja ali ovire, ki so se pojavile v sami komunikaciji, bodisi da ugotovitve in priporočila niso bila dovolj jasno predstavljena ali pa so bila zapisana na način, ki so ga šole razumele kot kritiko oz. iskanje napak.

Rešitev tega problema so nakazali nekateri opazovalci, ki so menili, da bi se temu lahko izognili tako, da bi zaključnemu srečanju na šoli posvetili več časa, da naj bi bil to razgovor, ki je usmerjen v način podajanja ugotovitev tako, da se poiščejo pomanjkljivosti in oblikujejo priporočila za izboljšanje procesa samoevalvacije na jasen, nedvoumen način ter da se sprti išče konsenz med udeleženci.

Zaključimo lahko, da so bila pričakovanja udeležencev zunanje evalvacije v glavnem dosežena. Šole so z zunanjo evalvacijo pridobile vpogled v svoje delo, potrditev, da so na dobri poti, da pa svoje delovanje lahko še izboljšajo. Vsi udeleženci so menili, da samoevalvacija brez zunanje evalvacije ne bi v dovolj veliki meri pripomogla k izboljševanju kakovosti šol, zato je zunanja evalvacija nujna.

3.4.2 Poročila o poskusnih zunanjih evalvacijah

a. Opis stanja na evalviranih šolah z vidika samoevalvacije in skrbi za kakovost

Na podlagi analize enajstih poročil o poskusnih zunanjih evalvacijah so v nadaljevanju navedene ključne ugotovitve po posameznih poglavjih poročila.

V **uvodu** poročil so navedeni podatki o pripravi na obisk, pregledu razpoložljive dokumentacije, urniku obiska in vsebinski pripravi oz. pripravi scenarija za obisk s strani zunanjih evalvatorjev.

V poglavju **kontekst šole** dobimo vpogled v ključne značilnosti evalviranih šol. Navedeni so podatki o velikosti, organiziranosti, številu učencev in strokovnih delavcev in tudi o zgodovini šol. Pomemben vpogled v delo šol dajejo podatki o specifikah, različnih in številnih dejavnostih, projektih, dosežkih, sodelovanju z okoljem in pogojih za delo. Celoten kontekst šol je vplival na potek procesa samoevalvacije, izbiro prednostnih področij za izboljšave in dejavnosti, ki so jih zato izvajali.

Ugotovitve glede **načrtovanja procesa samoevalvacije** v šolah kažejo, kako so se člani tima za samoevalvacijo lotili načrtovanja celotnega procesa. Povedo, da so si naloge v timu raz-

delili, izpostavijo vloge ravnateljev, ki so različne (nekateri so sodelovali v timu, drugi so ga v celoti podpirali, tretji so jim pustili popolnoma proste roke, ali se celo niso udeleževali delavnic). V proces so v glavnem vključili samo strokovne delavce šol, nekateri na prostovoljni osnovi, drugi z obvezno udeležbo vseh strokovnih delavcev. Za vključitev ostalih deležnikov se šole niso odločale, le v nekaterih primerih so srednje šole vključevale dijake.

Izbira prednostnih področij je bila začetna faza v procesu, kjer so strokovni delavci ugotavljali, koliko stvari je zanje pomembnih in zahtevajo izboljšave. Izbrali so dve prednostni področji (dosežki učencev in eno po lastni presoji) in oblikovali tri cilje, ki so bili zastavljeni zelo široko.

Aktivnosti za doseganje ciljev so bile načrtovane na treh ravneh: na ravni šole kot celote, na ravni posameznih aktivov in na ravni strokovnih delavcev. Pokazalo se je, da je bilo načrtovanje na prvih dveh ravneh dobro, manj pa je to uspevalo učiteljem posameznikom.

Ovire, ki so se pojavile v procesu načrtovanja, so se nanašale v glavnem na časovno stisko in preobremenjenost učiteljev, v šolah z večjimi kolektivi pa so reševali tudi težave z dovolj velikim prostorom, kjer bi lahko izvedli delavnice. V nekaterih primerih so zato skupine oblikovali po aktivih.

Veliko truda in energije je zahtevalo postavljanje meril za ovrednotenje procesa in rezultatov samoevalvacije.

Glavna priporočila zunanjih evalvatorjev za fazo načrtovanja procesa samoevalvacije se nanašajo na ugotavljanje stanja šole ob začetku procesa, na zastavljanje manj obsežnih ciljev, ki bi jih bilo dobro spremljati daljše obdobje (npr. 3 leta), manj dejavnosti, bolj jasnih meril za lažjo spremljavo in bolj temeljito načrtovanje zbiranja podatkov, načinov spremljanja in analize.

Izvajanje procesa samoevalvacije je v celoti potekalo po navodilih, ki so jih člani timov za samoevalvacijo dobili na pripravljanih delavnicah v Šoli za ravnatelje. Člani timov so izjavili, da so bila usposabljanja zelo dobro izvedena, gradiva odlična in v celoti uporabna, zato s pripravo na izvedbo delavnic v kolektivih niso imeli težav.

Proces samoevalvacije so na šolah izvajali z različno intenzivnostjo. Izkazalo se je, da je najmanj težav povzročalo umeščanje delavnic v redna srečanja strokovnih delavcev na šolah. Najbolj učinkovite so bile delavnice v šolah, ki so uspeli vključiti vse strokovne delavce in s tem uveljaviti vsešolski pristop pri celovitem izboljševanju prakse na šoli.

Za izvajanje procesa samoevalvacije v prihodnosti na evalviranih šolah ostaja razmislek o smiselni vključitvi ostalih deležnikov (učenci, starši, ostali nepedagoški delavci, lokalna skupnost, zunanji strokovnjaki ...) v proces nenehnih izboljšav.

Iz poročil o zunanji evalvaciji je razbrati, da so sprotno zbiranje in analiziranje podatkov na ravni šole v veliki večini izpeljali sami člani timov za samoevalvacijo in izkazalo se je, da so imeli nekateri timi za to premalo znanja. V bodoče bi kazalo razmisliti o vključitvi članov učiteljskega zbora, ki imajo potrebna znanja na področju metodologije.

Težave so se pojavljale zaradi velikega števila načrtovanih aktivnosti in časovne obremenjenosti, saj je bil proces izpeljan v razmeroma kratkem času, zato je bilo v nekaterih učiteljskih zborih čutiti nenaklonjenost članov in so bili primorani proces upočasniti in se osredotočiti na manjše število ciljev oz. aktivnosti.

Analiza in refleksija procesa samoevalvacije je bila za šole zelo zahtevna. Za time je bila to večinoma prva takšna izkušnja. Na šolah so ugotavljali, koliko stvari so že do sedaj dobro počeli, pa tudi, da so si zastavili zelo zahtevne cilje, da so bila merila neustrezno postavljena,





da so zbrali veliko podatkov, tudi nerelevantnih in niso prav vedeli, kaj z njimi početi. Podatke so zbirali tudi samo z ustnimi poročili strokovnih delavcev in preko pogovorov na delavnicah. Navajajo tudi, da so nekatere ugotovitve utemeljene samo s subjektivnimi »občutki« strokovnih delavcev in niti niso zapisane. V dokumentaciji šol tudi ni zaslediti opisa, kako so izpeljali analizo in refleksijo. Iz poročil o zunanji evalvaciji je mogoče razbrati le refleksije, zapisane na ravni šole in deloma aktivov.

Šole v poročilih o samoevalvaciji navajajo podatke o številu izvedenih načrtovanih aktivnosti. Nekatere šole ugotavljajo, da so jih izvedli več, kot so načrtovali, drugi skoraj vse, nekateri pa izvedbo neizvedenih aktivnosti načrtujejo za prihodnost.

Za del samoevalvacijskih poročil, ki se je nanašal na analizo in refleksijo, je glede na podane ugotovitve mogoče povzeti, da so se glavne ovire v tem delu procesa pojavljale zaradi neza-interesiranosti posameznikov, časovne obremenjenosti, zaradi obsežno zastavljenih ciljev in nejasno postavljenih meril, oziroma dejstva, da je nekatere učinke težko objektivno izmeriti.

Analizo in pisanje samoevalvacijskega poročila so opravili timi, ponekod so ravnatelji sodelovali, drugje pa so jim pustili popolnoma proste roke.

Poglavja **ugotovitve in rezultati** po enoletnem izvajanju procesa samoevalvacije pokažejo, da so šole zelo različno dosegale zastavljene cilje. Nekateri so jih dosegli v celoti, drugi so zmanjšali število. Ugotavljali so, da so bili cilji preširoko zastavljeni za tako kratko obdobje.

Glede ugotavljanja doseganja ciljev v procesu so uporabili predvsem kvantitativni način spremljanja, vendar tega niso sproti zapisovali, zato bo pomembno v bodoče izdelati tudi natančen načrt spremljanja in končnega vrednotenja. Rezultatov tudi niso sistematično prikazali, saj niso imeli orodij, znanja za to. V bodoče bodo uporabili znanja s področja IKT in tako lažje opravili analizo in predstavili podatke.

V kolikšni meri so šole na nekem področju napredovale, so presojale tudi po »občutkih« posameznikov, da so bili učenci bolj motivirani, bolj aktivni, ker so jim bile nove metode dela v razredu všeč in so na ta način pridobili več znanja. Opazili so večjo povezanost med učitelji, več skupnega načrtovanja, pogovorov, izmenjave dobre prakse. S tem so se izboljšali tudi odnosi in splošna klima v kolektivu. V vsaki šoli so bili učitelji, ki procesa samoevalvacije niso sprejeli, v njem so videli le še en projekt, zato se tudi niso vključili v izvajanje načrtovanih aktivnosti.

Način vodenja projekta samoevalvacije je bil pozitivno sprejet, zato si bodo prizadevali, da bi znanja, ki so jih pridobili, uporabili tudi pri vodenju drugih projektov. Aktivnosti in način dela so tudi sicer vplivali na izboljšanje delovanja šole, predvsem se je izboljšal odnos med učenci in učitelji in tudi med samimi učitelji.

V poglavju **druge dejavnosti, povezane s kakovostjo** vse šole navajajo aktivnosti, za katere menijo, da so povezane z izboljševanjem kakovosti. Izpostavijo dobro delo zaposlenih, ki se odraža z uspešnostjo učencev in dijakov na nacionalnih preverjanjih znanja in dosežkih na tekmovanjih na nacionalni in mednarodni ravni. Navajajo tudi široko ponudbo interesnih dejavnosti in sodelovanje v različnih projektih. Kazalnik kakovosti je tudi dobra realizacija pouka.

Poudarjajo sodelovanje z zunanjimi deležniki in promocijo šol in poklicev z različnimi oblikami predstavitev v javnosti. Izpostavljajo poslušnost za dijake in učence, zato se le-ti v šolah dobro počutijo in prispevajo k pozitivni klimi. Kot dodano vrednost navajajo povečano povezovanje učiteljev, predvsem preko medpredmetnih povezav in sodelovanja v projektih. Marsikatera šola se pohvali tudi z dobrimi pogoji za delo, ki so povezani predvsem z opremljenostjo šole.

b. Presoja poročil o poskusnih zunanjih evalvacijah

Poročila o zunanji evalvaciji so pripravljena v skladu s predlagano strukturo in tako osredotočena na proces izvajanja samoevalvacije in druge načine skrbi za kakovost v šolah.

Zapisi v poročilih se med seboj razlikujejo glede količine podatkov, ki so jih posamezni zunanji evalvatorji pridobili in posledično obsega poročil, stila pisanja, uporabe besedišča, sposobnosti oblikovanja konstruktivnih povratnih informacij, ki ne zvenijo izključno kot kritika niti izključno kot pohvala.

Glede samega zapisa končnih poročil je analiza pokazala:

- Podatki v nekaterih poglavjih se ponavljajo, še posebej pri poglavjih »druge dejavnosti, povezane s kakovostjo«, kjer se enaka vsebina običajno pojavlja dvakrat, tako v poglavju ugotovitve kot v poglavju o priporočilih. Smiselno bi bilo imeti le eno poglavje s tem naslovom. Iz poročil je razvidno, da se tudi nekateri drugi podatki ponavljajo, zato je potrebno paziti na to, da se v posamezno poglavje zapisujejo le podatki, ki tja vsebinsko tudi spadajo.
- Ponekod se pojavljajo zapisi ugotovitev, za katere ni razvidno, na čem temeljijo, zato bi bilo potrebno to opredeliti (npr. na poročilu o samoevalvaciji, LDN-ju, drugih dokumentih šole ...). V takšnem primeru poročila dajejo vtis neurejenosti, ugotovitve so presplošne, nestrukturirane.
- V nekaterih poročilih so bile ugotovitve zapisane na premalo jasen, enostaven in specifičen način, kar lahko povzroči napačno razumevanje s strani evalvirane šole. Še posebej bi bilo potrebno paziti na terminologijo, ki izraža dobronamernost in daje konstruktivno povratno informacijo.
- V zaključku poročil bi bilo dobro narediti kratek povzetek ugotovitev, predvsem pa bi moral biti pozitивно naravnani.

Kljub navedenim ugotovitvam so bila poročila o zunanji evalvaciji kot rezultat poskusnih zunanjih evalvacij pripravljena dobro. Večinoma so uspešno povzela proces in dogajanje na šoli, bila so napisana razumljivo, berljivo. V veliki meri so odsevala uspešnost procesa samoevalvacije na šoli ter natančnost zapisov dokumentov šole.

3.5 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Cilj poskusnih zunanjih evalvacij v slovenskem primarnem in sekundarnem izobraževanju ni bil vrednotenje ali rangiranje šol, temveč ugotoviti, kako poteka proces samoevalvacije in skrb za kakovost v šolah, izpostaviti močna in šibka področja delovanja posameznih šol ter dati priporočila za delo v prihodnosti.

Ključne ugotovitve vseh sodelujočih v poskusnih zunanjih evalvacijah kažejo, da zunanja evalvacija predstavlja smiseln zaključek procesa samoevalvacije za določeno obdobje in kot takšna vpliva na večjo motiviranost in skrbnejše izvajanje procesa samoevalvacije na izbranih šolah. Poudarjajo, da na nek način spremlja in krepi proces samoevalvacije in tudi druge procese, ki vodijo k izboljševanju kakovosti šol. Izvajanje zunanje evalvacije na šolah različnih ravni izobraževanja omogoča sistemski vpogled v delo šol in ponuja usmeritve za uvajanje sprememb po celotni vertikali.

Vsi sodelujoči se strinjajo, da bi bila zunanja evalvacija v takšni obliki koristna pridobitev za slovenski šolski sistem, saj bi se tako izboljševanja kakovosti delovanja šol lotevali bolj sistematično, predvsem pa bolj poenoteno in z večjo odgovornostjo.





Vsi sodelujoči tudi ugotavljajo, da je bil model zunanje evalvacije dobro zasnovan in pripravljen tako na ravni usposabljanja zunanjih evalvatorjev kot tudi na ravni same izvedbe zunanje evalvacije in priprave končnih poročil. Navodila in smernice so bila jasna tako za zunanje evalvatorje, evalvirane šole in opazovalce, zato je proces tekkel brez večjih zapletov.

Ugotovitve v zvezi z dogajanjem na evalviranih šolah med samim obiskom kažejo, da so bili zunanji evalvatorji dobro pripravljene in organizirani, da so delovali profesionalno, v sproščnem vzdušju, vzpostavili so spoštljiv odnos do vseh sodelujočih in vodili strokovno razpravo.

K pripravi končnega poročila so zunanji evalvatorji pristopili odgovorno, vloge so si ustrezno razdelili in uskladili ugotovitve z evalviranimi šolami. Za prva poročila o zunanji evalvaciji je mogoče reči, da so dobro pripravljena in so odraz truda ter angažiranosti vseh zunanjih evalvatorjev kot tudi šole. Izkazalo se je, da je delo zunanjih evalvatorjev bolj optimalno, če je tim sestavljen iz treh članov, ki so z iste ravni izobraževanja kot evalvirana šola v nasprotju z dvema članoma tima oz. člani različnih ravni izobraževanja kot evalvirana šola.

Po izpeljavi prvih poskusnih zunanjih evalvacij je bilo mogoče narediti tudi časovno analizo vseh aktivnosti, ki kaže, da so zunanji evalvatorji za pripravo na obisk porabili v povprečju 6 dni, tim za samoevalvacijo se je na obisk pripravljajal 3 dni in ostali sodelujoči v povprečju 2 dni.

Za izvedbo poskusnih zunanjih evalvacij pa so zunanji evalvatorji potrebovali v povprečju 9 dni.

Dejavnost	Št. dni*
priprava na poskusno zunanjo evalvacijo	6
obisk šole	1
priprava poročila o zunanji evalvaciji	2
Skupaj	9

* 1 dan pomeni 8 ur.

Tabela 12: Čas, ki so ga zunanji evalvatorji potrebovali za pripravo in izpeljavo poskusnih zunanjih evalvacij

Iz ugotovitev analiz poskusnih zunanjih evalvacij izhajajo naslednja priporočila za izvedbo nadaljnjih zunanjih evalvacij:

- pri pripravi enodnevnega obiska za izvedbo zunanje evalvacije je potrebno dogovoriti vse podrobnosti v zvezi s prihodom na šolo in potekom obiska,
- potrebno je poskrbeti za ustrezne prostorske pogoje za izvedbo razgovorov s člani kolektivov,
- uvod obiska je potrebno pripraviti tako, da so zbrani vsi sodelujoči, kjer se jim zunanji evalvatorji predstavijo in opredelijo namen in cilje obiska,
- pomembno je, da zunanji evalvatorji ustvarijo sproščeno vzdušje že na samem začetku obiska,
- pomembno je vzpostaviti dialog s sodelujočimi, zastavljati nedvoumna vprašanja odprtega tipa,
- zunanji evalvatorji naj z besedno in nebesedno komunikacijo pokažejo spoštovanje do posameznikov in dela šole,
- priporočljivo je, da zunanji evalvatorji s sogovorniki sproti preverjajo usklajenost razumevanja sporočil,

- glede na pridobljene informacije iz dokumentacije in razgovorov je priporočljivo podati zaključke na koncu obiska vsem sodelujočim in preveriti, če jih vsi enako razumejo,
- pred oblikovanjem končnega poročila o zunanji evalvaciji se je s šolami potrebno dogovoriti o načinu posredovanja pripomb na osnutek poročila,
- strukturo poročila je potrebno popraviti tako, da se vsebine ne ponavljajo (npr. poglavje o zagotavljanju kakovosti),
- zunanji evalvatorji morajo dobro poznati proces samoevalvacije in druge načine ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v šolah.



3.6 ZAKLJUČEK

V mesecu oktobru in novembru 2011 so bile opravljene poskusne zunanje evalvacije na enajstih slovenskih šolah, in sicer v dveh vrtcih, treh osnovnih šolah in šestih srednjih šolah. Omenjene šole in vrtci so sodelovali v prvem ciklu poskusne izvedbe usposabljanja za samoevalvacijo v šolah v sklopu projekta KVIZ. Šola za ravnatelje je poskusne šole vodila skozi sedem dni usposabljanj in izvedla spremljavo uresničevanja uvajanja izboljšav, ki so se predvsem nanašale na področje učenja in poučevanja oz. dosežkov učencev.

Poskusne zunanje evalvacije so bile zato usmerjene v:

- proces samoevalvacije in
- pregled in ovrednotenje drugih dejavnosti in področij, povezanih z ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti v šoli.

Poskusne zunanje evalvacije je izvajalo devetindvajset ravnateljev in drugih strokovnih delavcev osnovnih in srednjih šol, domov za učence, dijaških domov ter zavodov za vzgojo in izobraževanje otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami, ki so se junija 2009 vključili v Usposabljanje za zunanje evalvatorje v okviru projekta uKVIZ in ga tudi uspešno zaključili, kar je bil pogoj za sodelovanje v poskusnih zunanjih evalvacijah. Timi za izvedbo zunanje evalvacije so bili sestavljeni iz dveh oziroma treh članov.

Ob timu za zunanjo evalvacijo so na obiskih v šolah sodelovali tudi opazovalci, ki so spremljali zunanjo evalvacijo, vanjo pa se niso aktivno vključevali. Le-ti so bili predavatelji Šole za ravnatelje, člani projektnih skupin KVIZ in uKVIZ ter predstavniki konzorcijskih partnerjev, Zavoda RS za šolstvo, Centra za poklicno izobraževanje in Državnega izpitnega centra.

Udeleženci zunanjih evalvacij na šolah so bili zastopani takole: enajst ravnateljev, petindvajset članov timov za samoevalvacijo in šestindvajset strokovnih delavcev šol.

Z ugotovitvami, ki so jih prinesle poskusne zunanje evalvacije, je mogoče zagovarjati uvedbo zunanje evalvacije v slovenski šolski sistem. Za vzpostavitev sistema zunanjih evalvacij na nacionalni ravni bo potrebno:

- opredeliti vlogo zunanjih evalvacij,
- predlagati področja zunanjih evalvacij,
- predlagati koncept zunanjih evalvacij, ki lahko nudi stalno strokovno pomoč in svetovanje šolam v zvezi z zagotavljanjem kakovosti,
- predlagati učinkovit način spremljanja uporabe priporočil zunanje evalvacije za izboljševanje kakovosti na šolah,
- uporabiti ugotovitve zunanjih evalvacij za ugotavljanje kakovosti na ravni šole in sistema,
- pripraviti sistem usposabljanja, koordiniranja in spremljanja zunanjih evalvatorjev.



POROČILO O PRVEM CIKLU PROJEKTA
(obdobje od 1. 9. 2009 do 31. 8. 2011)



IV. LITERATURA





Brejc, M. (ur.). 2008. *Študija nacionalnih in mednarodnih pristopov h kakovosti*. Ljubljana: Šola za ravnatelje. Dostopno na: <http://ukviz.solazaravnatelj.si/vsebina/5/Gradiva.html>

Brejc, M. (ur.). 2011. *Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol). Poročilo o izvedbi 1. cikla usposabljanj*. Kranj: Šola za ravnatelje.

Brejc, M., A. Koren in M. Zavašnik Arčnik (ur.). 2011. *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. Teorija in praksa uvajanja samoevalvacije v šole in vrtce*. Kranj: Šola za ravnatelje.

Brejc, M., in A. Koren. 2011. »Uvajanje samoevalvacije v šolah in vrtcih kot pristop h kakovosti na nacionalni ravni.« V *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. Teorija in praksa uvajanja samoevalvacije v šole in vrtce*, ur. M. Brejc, A. Koren in M. Zavašnik Arčnik. Kranj: Šola za ravnatelje.

Brejc, M., M. Sardoč in D. Zupanc. 2011. *OECD Review on evaluation and assessment frameworks for improving school outcomes. Country background report, Slovenia*. Kranj: Šola za ravnatelje. Dostopno na: <http://www.oecd.org/dataoecd/11/14/48853911.pdf>

Brejc, M., in N. Trunk Širca. 2007. »Sistemi vodenja kakovosti – sinergija med notranjo in zunanjo evalvacijo.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 5 (2): 41–50.

Elmore, R. 2007. *Educational Improvement in Victoria*. Melbourne, Victoria: Office for Government School Education, Department of Education.

Erčulj, J., in N. Trunk Širca (ur.). 2000. *S sodelovanjem do kakovosti: Mreže učečih se šol*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.

Gaber, S., in Ž. Kos Kecojević (ur.). 2011. *Kakovost v šolstvu v Sloveniji*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta, Kranj: Šola za ravnatelje.

Gradišnik, S. 2010b. *Analiza poročil 3. delavnice*. Interno gradivo Šole za ravnatelje.

Gradišnik, S., in M. Zavašnik Arčnik (ur.). 2010. *KVIZ – Samoevalvacija v vrtcih in šolah. Delavnica 6*. Interno gradivo Šole za ravnatelje.

Gradišnik, S., in M. Zavašnik Arčnik. 2009. *KVIZ – Samoevalvacija v vrtcih in šolah. Delavnica 3*. Interno gradivo Šole za ravnatelje.

Hopkins, D. 2007. *Vsaka šola odlična šola. Razumeti možnosti systemskega vodenja*. Ljubljana: Državni izpitni center.

Janssens, F. J. G., in G. H. W. C. H. van Amelsvoort. 2008. »School self-evaluation and school inspections in Europe: An exploratory study.« *Studies in Educational Evaluation* 34: 15–23

Jurič Rajh, A., in M. Brejc. 2011. »Usposabljanje za zunanjo evalvacijo – poročilo o izvedbi 1. cikla.« V *Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol). Poročilo o izvedbi 1. cikla usposabljanj*, ur. M. Brejc, 43–58. Kranj: Šola za ravnatelje.

Koren, A. 2009. *Izhodišča projekta Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol)*.

Koren, A., M. Brejc, V. Poličnik in A. Jurič Rajh. 2011. Poročilo o vzpostavljanju modela zunanje evalvacije v vrtcih in šolah. Izvedba poskusnih zunanjih evalvacij. Kranj: Šola za ravnatelje.

MacBeath, J., in A. McGlynn. 2002. *Self-evaluation: What's in it for schools?* London: Routledge/Falmer.

MacBeath, J., M. Meuret, M. Schratz in L. Jakobsen. 2000. Self-evaluation in European schools. A story of change. London: Routledge.

Nevo, D. 2001. »School evaluation: Internal or external?« *Studies in Educational Evaluation* 27: 95–106.

Pravilnik o upravljanju s podatki o kakovosti, Ur. l. RS št. 112/2007.

Recommendation of the European parliament and of the Council of 12 February 2001 on European cooperation in quality evaluation in school education. Uradni list EU, 60/51.

Scheerens, J., C. Glas in S. M. Thomas. 2003. *Educational Evaluation, assessment and monitoring. A systemic approach*. Lisse: Swets & Zeitlinger.

Swaffield, S. 2005. »No sleeping partners: relationships between head teachers and critical friends.« *School Leadership and Management* 25 (1): 43–57.

Swaffield, S. 2007. »Light touch critical friendship.« *Improving schools* 10 (3): 205–219.

Townsend, T. 2008. »Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v Viktoriji, Avstralija.« V *Študija nacionalnih in mednarodnih pristopov h kakovosti v vzgoji in izobraževanju*, ur. M. Brejc, 89–101. Kranj: Šola za ravnatelje.

Vanhoof, J., in P. Van Petegem. 2007. »Matching internal and external evaluation in an era of accountability and school development: lessons from a Flemish perspective.« *Studies in Educational Evaluation* 33: 101–119.

Vodenje v vzgoji in izobraževanju, 1/2011.

Zakon o financiranju v vzgoji in izobraževanju, Ur. l. RS št. 115/03, 16/07, 36/8.

Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju, Ur. l. RS št. 79/2006.

Zakon o višjem strokovnem šolstvu, Ur. l. RS. Št. 86/2004.

Zavašnik Arčnik, M., in A. Koren. 2010. »Vključevanje učencev kot deležnikov v načrtovanje samoevalvacije.« *Šolsko polje*, XXI (3/4): 71–92.

Zavašnik Arčnik, M., in S. Gradišnik. 2009. *Analiza delavnic z učenci na OŠ Škofja Loka-Mesto in Gimnaziji Moste*. Interno gradivo Šole za ravnatelje.





POROČILO O PRVEM CIKLU PROJEKTA
(obdobje od 1. 9. 2009 do 31. 8. 2011)



V. PRILOGE





PRILOGA 1

1.1 Člani in izvajalci projektne skupine KVIZ

Šola za ravnatelje

dr. Andrej Koren, vodja projekta, vodja skupine za zunanjo evalvacijo

dr. Mihaela Zavašnik Arčnik, vodja skupine za samoevalvacijo

dr. Tatjana Ažman, vodja skupine za kazalnike

mag. Mateja Brejc, vodja projekta uKVIZ

Sanja Gradišnik

Alenka Jurič Rajh

Rado Kostrevec

mag. Vinko Logaj

mag. Peter Markič

mag. Ivanka Oblak

mag. Vlasta Poličnik

Marko Primožič

Andrej Savarin

Eva Valant

Petra Weissbacher

mag. Renata Zupanc Grom

Center za poklicno izobraževanje

Elido Bandelj

Katja Jeznik

Simona Knavs

Darko Mali

mag. Albin Vrabič

Helena Žnidarič

Državni izpitni center

dr. Gašper Cankar

Alenka Hauptman

Erika Semen

dr. Darko Zupanc

Zavod za šolstvo RS

Vladimir Milekšič

mag. Gregor Mohorčič

mag. Mojca Pušnik

dr. Tanja Rupnik Vec

dr. Zora Rutar Ilc
dr. Branko Slivar

Skrbnica pogodbe na Ministrstvu za šolstvo in šport RS je dr. Andreja Barle Lakota.



POROČILO O PRVEM CIKLU PROJEKTA
(obdobje od 1. 9. 2009 do 31. 8. 2011)

1.2 Člani delovne skupine za pripravo modela zunanje evalvacije

dr. Andrej Koren
mag. Mateja Brejc
dr. Tony Townsend
mag. Alojz Širec
Alenka Jurič Rajh
dr. Mihaela Zavašnik Arčnik

1.3 Seznam opazovalcev zunanje evalvacije

dr. Tatjana Ažman, Šola za ravnatelje
Sanja Gradišnik, Šola za ravnatelje
Alenka Jurič Rajh, Šola za ravnatelje
Rado Kostrevec, Šola za ravnatelje
Darko Mali, Center RS za poklicno izobraževanje
mag. Mojca Pušnik, Zavod RS za šolstvo
Erika Slemen, Državni izpitni center
dr. Brane Slivar, Zavod RS za šolstvo
dr. Mihaela Zavašnik Arčnik, Šola za ravnatelje
dr. Darko Zupanc, Državni izpitni center

1.4 Seznam zunanjih evalvatorjev, ki so izvedli zunanje evalvacije

Anita Ambrož
Mateja Andrejčič
Nada Barbarič
Anita Borovič
Alenka Čurin Janžekovič
Suzana Deutsch
Nataša Djuzić Kunej
Gabrijela Gregorič
Andreja Grom
Manica Habjanič Gaberšek
Polonca Kenda
Alenka Krapež
Inga Krusič Lamut
Sara Lešnik
Branka Likon



Mojca Miklič
Milena Mišič
Ernest Nemec
Tatjana Novak
Anica Novak
Đano Novak
Anton Obreht
Nada Paj
Andreja Sabati Šuster
Karmen Šepec
Renata Škodnik
Janez Šušteršič
Zlatka Vlasta Zgonc
Srečko Zorko

1.5 Seznam šol in vrtcev, vključenih v vzpostavljanje sistema samoevalvacije in zunanje evalvacije v projektu KVIZ

Vrtec Pesnica pri Mariboru
Vrtec Pedenjped Ljubljana
Osnovna šola Majde Vrhovnik Ljubljana
Osnovna šola Ljudski vrt Ptuj
Osnovna šola Škofja Loka-Mesto
Gimnazija Moste Ljubljana
Grm Novo mesto-Center biotehnike in turizma
Šolski center Celje – Srednja šola za storitvene dejavnosti in logistiko
Šolski center Celje – Srednja šola za gradbeništvo in varovanje okolja
Šolski center Celje – Srednja šola za elektrotehniko, kemijo in računalništvo
Šolski center Celje – Gimnazija Lava

PRILOGA 2

Priporočila za samoevalvacijsko poročilo 2010/11

1. PREDSTAVITEV ŠOLE OZIROMA VRTCA (polovica do 1 stran)

Na kratko predstavite svojo šolo ali vrtec. Posebej se osredotočite na kontekst, ki je pomembno vplival na prednostno področje, ki ga v poročilu obravnavate, oziroma je potreben za razumevanje in vpogled v kakovost delovanja vaše šole, vrtca (npr. velikost, socio-demografsko strukturo otrok in učencev, prostorske zmogljivosti, organizacija dela, profesionalni razvoj zaposlenih ipd.). Če je samoevalvacijsko poročilo priloga k poročilu o uresnitvi letnega delovnega načrta, v predstavitev vključite samo podatke, ki so pomembni za razumevanje samoevalvacijskega poročila.



2. POTEK SAMOEVALVACIJE

2.1. Predstavitev obravnavanega prednostnega področja (1 do 2 strani)

Predstavite izbrano prednostno področje, npr. učenje in poučevanje (dosežki učencev) in pojasnite:

- *Kako in zakaj ste področje izbrali kot prednostno? Kako ste ga opredelili v letnem delovnem načrtu?*
- *Katere cilje ste si na izbranem področju zastavili? Kaj ste želeli doseči, izboljšati, spremeniti?*

2.4. Načrtovanje, izvedba in spremljava doseganja zastavljenih ciljev (polovica do 1 stran)

Predstavite:

- *Kako ste načrtovali doseganje zastavljenih ciljev? Ali ste načrt zapisali na šolski ravni, na ravni aktivov, na ravni učiteljev, vzgojiteljev, drugih strokovnih delavcev?*
- *Ali ste oziroma kako ste opredelili način spremljanja doseganja zastavljenih ciljev? Če ne, kateri so bili razlogi?*
- *Kako ste načrtovali vključevanje različnih deležnikov (učiteljev, vzgojiteljev, otrok, učencev, staršev, idr.)?*

3. REZULTATI SAMOEVALVACIJE IN USMERITVE

3.1. Ovrednotenje doseganja zastavljenih ciljev (1 do 2 strani)

Predstavite:

- *Kaj ste dosegli na izbranem področju? Pri vrednotenju doseganja zastavljenih ciljev izhajajte iz podatkov, ki so vam na razpolago in na osnovi katerih lahko ovrednotite izbrano področje. Če je mogoče, pridobljene podatke primerjajte s podatki iz preteklih let in ugotovite, ali je moč zaznati notranje trende.*
- *V kolikšni meri ste dosegli načrtovane cilje? Kako ste oziroma zakaj niste dosegli načrtovanih ciljev? Kaj je vplivalo na doseganje načrtovanih ciljev?*
- *Kako učinkovito ste ravnali z materialnimi, organizacijskimi in človeškimi viri za doseganje načrtovanega? Ali in kako ste v doseganje zastavljenih ciljev vključevali različne deležnike?*

3.2. Usmeritve za naslednje šolsko leto (1 do 2 strani)

Predstavite:

- *Katere so temeljne ugotovitve samoevalvacije v šolskem letu 2010/11?*
- *Kaj bi za izboljšanje lahko storili v prihodnje? Zapišite usmeritve za nadaljnje delo in konkretnejše ukrepe za šolsko leto 2011/12.*

4. PRILOGE

V samoevalvacijsko poročilo lahko vključite različne priloge, kot npr. podroben pregled podatkov, opis rezultatov in ugotovitev, ki jih niste vključili v vsebinski del poročila, instrumentarije za zbiranje podatkov.

Priporočila za pretekla šolska leta so dostopna na: <http://ukviz.solazaravnatelj.si/vsebi-na/5/Gradiva.html>



PRILOGA 3

3.1. Smernice za izvedbo pilotnih zunanjih evalvacij

1. SMERNICE ZA IZVEDBO OBISKA

Obisk

Pri pripravi in izvedbi obiska je zelo pomembna dobra organiziranost, ki poskrbi za nemoten potek vzgojno-izobraževalnega procesa v zavodu, pa tudi procesa zunanje evalvacije. K temu prispevajo tako člani tima za zunanjo evalvacijo kot tudi vsi sodelujoči iz zavoda.

Zunanji evalvatorji so na obisku profesionalni, dostopni in tisti, ki vzpostavljajo konstruktiven dialog.

Na obisku se člani tima za zunanjo evalvacijo zavedajo, da si zavoda ne ogledujejo samo oni, ampak so tudi sami predmet opazovanja. Zato upoštevajo »hišna« pravila zavoda, imajo utišan mobilni telefon, se ne razgledujejo po zavodu brez spremstva, pokažejo zanimanje in so prijazni.

Nekaj primerov, ki lahko negativno vplivajo na izvedbo zunanje evalvacije:

- vodja tima za zunanjo evalvacijo ne opredeli vlog in odgovornosti članov;
- člani tima za zunanjo evalvacijo so nedostopni;
- člani tima za zunanjo evalvacijo zastavljajo vprašanja, ki niso povezana z namenom pilotne zunanje evalvacije;
- člani tima zamujajo na pogovore in se ne držijo dogovorjenega urnika;
- člani tima za zunanjo evalvacijo med pogovori niso usklajeni in si segajo v besedo;
- v zavodu ne priskrbijo primerne prostora za delo tima za zunanjo evalvacijo.

Pogovori

Tim za zunanjo evalvacijo mora ves čas obiska v zavodu skrbeti, da pogovori potekajo korektno in strokovno. Ustvariti mora vzdušje, v katerem se bodo ravnatelj in sodelujoči delavci zavoda v vseh fazah obiska počutili kot enakopravni partnerji.

Za izvedbo pogovora si člani tima razdelijo vloge (zapisnikar, spraševalec).

Pogovore s posameznimi strokovnimi delavci lahko člani opravijo vsak zase.

V uvodu pogovora zunanji evalvatorji postavljajo splošna vprašanja, razgovor lahko spodbujajo z naslednjimi vprašanji:

- Mi lahko prosim poveste več, kako/kaj/zakaj/kdaj/kje ...?
- Kako se je zgodilo, da ...?
- Zanima me, kaj več mi lahko poveste o ...
- Ali menite, da tudi drugi učitelji, učenci, starši menijo o tem podobno?
- Mi lahko predlagate, kdo bi mi o tem lahko povedal še kaj?
- Ne razumem prav ... Mi lahko pomagate to razjasniti?

Zunanji evalvatorji se ne smejo v pogovoru sklicevati na svojo prakso (»Na moji šoli ...«).

Da bo sogovornik imel občutek za čas, lahko zunanji evalvatorji v pogovor vključujejo stavke kot npr.: »Imamo še petnajst minut, zato bi preostanek časa izkoristili, da vas vprašamo o ...«

Zapise, ki jih zunanji evalvatorji pripravljajo med pogovorom in obiskom, varujejo kot zaupno gradivo.

Predstavitev ugotovitev in zaključek obiska

Ob koncu obiska zunanji evalvatorji predstavijo prve skupne ugotovitve pilotne zunanje evalvacije. Pri tem najprej izpostavijo dobre strani in nato ugotovitve, kjer so potrebne izboljšave.

Upoštevajo, da je spodbudna povratna informacija verbalna, pozitivna, prilagojena sogovorniku, konkretna, opisna, jasna, objektivna, realna, direktna, neposredna, iskrena, pravočasna, konstruktivna, dobronamerna, uporabna, spodbuja dialog in vzajemna (Brajša 1993).

Ker gre za prve ugotovitve, je pomembno, da jih sodelujoči ne analizirajo ali o njih razpravljajo. Tim za zunanjo evalvacijo se dogovori za način priprave in usklajevanja poročila o zunanji evalvaciji.

2. SMERNICE ZA PRIPRAVO POROČILA O ZUNANJI EVALVACIJI

Informacije in podatki

Podatki in informacije izvirajo iz dokumentov, podatkov, opazovanj, strokovne presoje in drugih virov. Pri tem je pomembno, da predstavljajo podporo in argumente ugotovitvam in zmanjšujejo posplošeno presojo.

Tim za zunanjo evalvacijo se pri pripravi poročila vedno znova sprašuje: »Ali smo prepričani v zbrane informacije in podatke, ki jih upoštevamo?«

Če tim za zunanjo evalvacijo ugotovi, da so informacije in podatki nasprotujoči si, prosi za dodatna pojasnila. Če nejasnosti ne morejo rešiti, člani tima teh informacij in podatkov v poročilu ne uporabijo.

Pri pripravi poročila zunanji evalvator zbranih informacij in podatkov ne prepisuje, ampak zapisuje le povzetke ali navede, na katere vire se nanašajo (seznam dokumentov in virov je priloga poročila o zunanji evalvaciji).

Ugotovitve

Ugotovitve, zapisane v poročilu, temeljijo na zbranih informacijah, podatkih in strokovni presoji zunanjih evalvatorjev. Pri ugotovitvah zunanji evalvatorji ne smejo izhajati iz morebitnega predhodnega poznavanja zavoda in osebnih pogledov.

Ugotovitve, zapisane v poročilu, so:

- podprte s podatki,
- pomembne za zavod,
- prikažejo mnenje in presojo tima za zunanjo evalvacijo,
- zapisane na razumljiv način.

Pri usklajevanju in razpravi o ugotovitvah se zunanji evalvatorji opirajo na vprašanja:

- Kako vemo, da je to tako?
- S čim lahko pojasnimo in argumentiramo, da je to, kar trdimo, resnično?

Pri tem si pomagajo s trditvijo, kot »Do te ugotovitve sem prišel tako, da«.

Ugotovitve morajo izražati strokovno presojo tima za zunanjo evalvacijo. Za ponazoritev navajamo primer razstavljenih izdelkov učencev (povzeto po Handbook 2005).





Ugotovitev »Izdelki učencev so razstavljeni na hodnikih šole,« sicer izraža jasen opis, vendar pa iz nje ni mogoče razbrati, ali je to pozitivno ali negativno. Zato je pomembno, da je opisu dodana strokovna presoja zunanjih evalvatorjev, kakršna je na primer naslednja: »Izdelki učencev, povezani s prioriteto šole v tem letu, so razstavljeni na hodnikih šole. Odlični izdelki, ki vključujejo različne likovne tehnike in fotografijo, kažejo zavzetost učencev pri spoznavanju tujih kultur.«

V poročilu o zunanji evalvaciji se zunanji evalvatorji izogibajo naštevanju v alinejah.

Če se mnenja med evalvatorji razlikujejo, morajo poiskati dodatne informacije in podatke, ki jim bodo omogočili soglasje. Skupno soglasje poudarja tudi skupno predstavljanje in zapis tima za zunanjo evalvacijo: »Menimo, da ...«, »Ugotovili smo, da ...« in podobno.

Vodja tima za zunanjo evalvacijo je odgovoren za usklajevanje dela tima, kadar pride do nesoglasij:

- pri natančnosti podatkov (Pri katerih podatkih nismo prepričani? Zakaj? Kako lahko zberemo dodatne podatke?);
- pri osebnih percepcijah (Katere podatke si imel v mislih, ko si to povedal? Si to v šoli res »videl« ali pa je to samo tvoja zaznava?);
- glede tega, kaj bi morali povedati in kako (kako prijazni morajo biti, kako pojasniti podatke);
- na osebni ravni (razprave je treba ohranjati na čim bolj strokovni ravni).

Priporočila

Priporočila se lahko nanašajo na posamezne ugotovitve ali jih zajemajo več. Lahko pa je pri posamezni ugotovitvi podanih več priporočil. Pomembno je, da je razvidno, na katere ugotovitve se priporočila nanašajo.

Priporočila ne smejo predpisovati, biti morajo dovolj jasna, da jih v zavodu razumejo. Vanje ne smejo biti vključeni predlogi za dejavnosti, saj morajo v zavodu v novem ciklu izboljšav sami načrtovati operativne korake.

Zapis poročila o zunanji evalvaciji

Tim za zunanjo evalvacijo pripravi poročilo o zunanji evalvaciji na podlagi pripravljenega osnutka.

Poročilo o zunanji evalvaciji mora biti:

- spodbudno, motivacijsko in usmerjevalno;
- uporabno za izboljšave in proces samoevalvacije ter za druge dejavnosti in področja, povezana z ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti v zavodu;
- prepričljivo za člane tima za samoevalvacijo in strokovne delavce zavoda.

Poročilo o zunanji evalvaciji mora biti zapisano tako, da bralec dokument bere »tekoče«.

Strokovni delavci v zavodu morajo, potem ko bodo prebrali poročilo o zunanji evalvaciji, videti in razumeti, kako lahko izboljšajo samoevalvacijo, nov cikel izboljšav ter druge dejavnosti in področja, povezana z ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti v zavodu.

Zunanji evalvatorji naj se ne sprašujejo, kaj si bodo v zavodu o poročilu mislili ali govorili, ampak naj se osredotočijo na to, kaj bodo lahko v zavodu s pomočjo poročila v naslednjih treh letih naredili. Vprašanja, ki jih morajo zunanji evalvatorji pri pripravi poročila nenehno upoštevati, so naslednja:

- Kako poročilo o zunanji evalvaciji prispeva k delu v zavodu?
- Kdo so bralci poročila o zunanji evalvaciji?
- Ali je poročilo o zunanji evalvaciji dokument konsenza?

Tim za zunanjo evalvacijo ob končani zunanji evalvaciji, ko je pripravljena končna različica poročila o zunanji evalvaciji, zapiske ter prejšnje različice poročila razveljavi in uniči.



3.2. Struktura poročila o zunanji evalvaciji

KAZALO

NAGOVOR K POROČILU	4
1 UVOD	5
2 KONTEKST ZAVODA	5
3 PREGLED IN OVREDNOTENJE PROCESA SAMOEVALVACIJE	6
3.1 NAČRTOVANJE PROCESA	
3.2 IZVEDBA	
3.3 ANALIZA IN REFLEKSIJA	
3.4 UGOTOVITVE IN REZULTATI	
4 PREGLED IN OVREDNOTENJE DRUGIH DEJAVNOSTI IN PODROČIJ, POVEZANIH Z UGOTAVLJANJEM IN ZAGOTAVLJANJEM KAKOVOSTI V ZAVODU	10
5 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA	12
5.1 PROCES SAMOEVALVACIJE	
5.2 DRUGE DEJAVNOSTI IN PODROČJA, POVEZANA Z UGOTAVLJANJEM IN ZAGOTAVLJANJEM KAKOVOSTI V ZAVODU	
6 PRILOGE	15



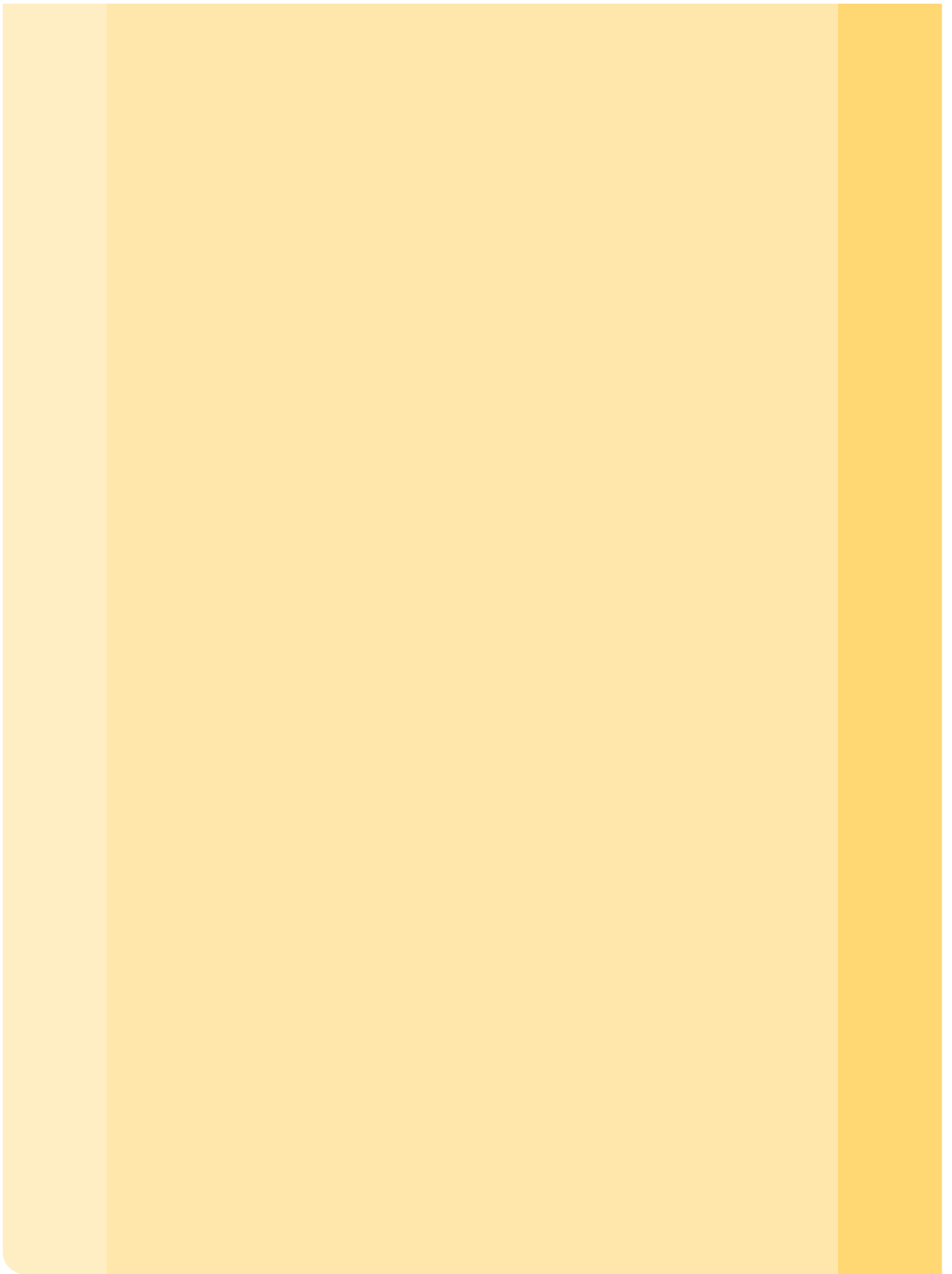
POROČILO O PRVEM CIKLU PROJEKTA
(obdobje od 1. 9. 2009 do 31. 8. 2011)



POROČILO O PRVEM CIKLU PROJEKTA
(obdobje od 1. 9. 2009 do 31. 8. 2011)



POROČILO O PRVEM CIKLU PROJEKTA
(obdobje od 1. 9. 2009 do 31. 8. 2011)





Šola za ravnatelje
Predoslje 39, 4000 Kranj
info@solazaravnatelj.si
www.solazaravnatelj.si



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad