

Usposabljanje za uvedbo sistema
ugotavljanja in zagotavljanja
kakovosti vzgojno-izobraževalnih
organizacij (vrtcev in šol)



POROČILO O IZVEDBI 1. CIKLA USPOSABLJANJ

Kranj, september 2011

**Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja
kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol)**

Poročilo o izvedbi 1. cikla usposabljanj

Mateja Brejc

Izdala in založila:

Šola za ravnatelje

Predoslje 39

4000 Kranj

Odgovorna oseba:

Andrej Koren

Oblikovanje:

studiomakda

September 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)

USPOSABLJANJE za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja
kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol) [Elektronski vir] :
poročilo o izvedbi 1. cikla usposabljanj / uredila Mateja Brejc. – El. knjiga. –
Kranj : Šola za ravnatelje, 2011

Način dostopa (URL):
<http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-34-3.pdf>

ISBN 978-961-6637-34-3 (pdf)
COBISS.SI-ID 259055616



Kranj, september 2011



POROČILO O IZVEDBI
1. CIKLA USPOSABLJANJ

VSEBINA



I. UVOD	
Mateja Brejc	7
II. USPOSABLJANJE ZA UVEDBO SISTEMA UGOTAVLJANJA IN ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ORGANIZACIJ – UKVIZ	
Mateja Brejc	11
III. USPOSABLJANJE ZA SAMOEVALVACIJO – POROČILO O IZVEDBI 1.CIKLA	
Mateja Brejc, Andrej Savarin	15
3.1 Usposabljanje za samoevalvacijo	16
3.2 Znanja in spretnosti udeležencev usposabljanja	17
3.3 Izvedba programa in udeleženci	17
3.4 Termenska izvedba programa usposabljanja	20
3.5 Vsebine delavnic in vmesnih aktivnosti	22
3.6 Metode in oblike dela	23
3.7 Usposabljanje timov za samoevalvacijo	23
3.8 Usposabljanje strokovnih delavcev v šolah	25
3.9 Spremljanje in evalvacija usposabljanja za samoevalvacijo	26
3.9.1 Ocena usposabljanja timov za samoevalvacijo	28
3.9.2 Izvedba delavnic in vmesnih aktivnosti v šolah – ocena usposabljanja članov učiteljskih zborov	37
3.10 Ugotovitve in priporočila o usposabljanju za samoevalvacijo	40
IV. USPOSABLJANJE ZA ZUNANJO EVALVACIJO – POROČILO O IZVEDBI 1. CIKLA	
Alenka Jurič Rajh, Mateja Brejc	43
4.1 Ciljna skupina v programu usposabljanja	44
4.2 Znanja in spretnosti udeležencev usposabljanja	45
4.3 Izvedba usposabljanja	45
4.4 Vsebine delavnic in vmesnih aktivnosti	46
4.5 Metode in oblike dela	48
4.6 Dokončanje usposabljanja in izdaja potrdil	49
4.7 Spremljanje in evalvacija usposabljanja za zunanjo evalvacijo	49
4.7.1 Ocena vmesnih aktivnosti	50
4.7.2 Ocena programa Usposabljanja za zunanjo evalvacijo	51
4.8 Ugotovitve in priporočila o usposabljanju za zunanjo evalvacijo	58
V. PRILOGE	59
5.1 Seznam zavodov vključenih v 1. cikel usposabljanja za samoevalvacijo	60
5.2 Člani delovne skupine za pripravo usposabljanja za samoevalvacijo	61
5.3 Rezultati analize anketnih vprašalnikov o usposabljanju za samoevalvacijo	61
5.4 Člani delovne skupine za pripravo Usposabljanja za zunanjo evalvacijo	64
5.5 Udeleženci 1. cikla Usposabljanja za zunanjo evalvacijo	64
5.6 Izvajalci 1. cikla Usposabljanja za zunanjo evalvacijo	65



KAZALO SLIK, TABEL IN GRAFOV

Slika 1: Predstavitev projektov KVIŽ in uKVIŽ.....	12
Slika 2: Model usposabljanja za samoevalvacijo.....	16
Slika 3: Potek usposabljanja za samoevalvacijo	18
Slika 4: Teme delavnic v 1. ciklu Usposabljanja za zunanjo evalvacijo	46
Tabela 1: Potek načrtovanja in samoevalvacije.....	17
Tabela 2: Načrtovana izvedba programa usposabljanja in predvideno število udeležencev	17
Tabela 3: Velikost šol glede na število strokovnih delavcev	18
Tabela 4: Udeležba na usposabljanjih	19
Tabela 5: Pregled usposabljanj za samoevalvacijo glede na udeležence	19
Tabela 6: Pregled usposabljanj za samoevalvacijo glede na število dni in ur izvedenih usposabljanj	20
Tabela 7: Izvedba usposabljanja po fazah.....	20
Tabela 8: Število izdanih potrdil po fazah	21
Tabela 9: Delavnice in vmesne aktivnosti	22
Tabela 10: Vsebina delavnic in vmesnih aktivnosti	22
Tabela 11: Pregled usposabljanj timov za samoevalvacijo	23
Tabela 12: Pregled vsebin usposabljanj timov za samoevalvacijo	24
Tabela 13: Pregled usposabljanj za samoevalvacijo za člane učiteljskih zborov	25
Tabela 14: Pregled vsebin delavnic usposabljanj za samoevalvacijo za člane učiteljskih zborov	26
Tabela 15: Število izpolnjenih anketnih vprašalnikov po stopnjah izobraževanja.....	27
Tabela 16: Izvedba usposabljanj timov	29
Tabela 17: Metode in oblike dela	30
Tabela 18: Predavatelji ŠR	31
Tabela 19: Zahtevnost priprave na izvedbo delavnice	31
Tabela 20: Zahtevnost izvedbe delavnice.....	34
Tabela 21: Zahtevnost izvedbe 2. delavnice po ravneh	35
Tabela 22: Zahtevnost izvedbe 5. delavnice po ravneh	36
Tabela 23: Uporabnost elementov delavnic	36
Tabela 24: Izvedba delavnic.....	38
Tabela 25: Primerjava povprečij motivacije na delavnici in za nadaljnje aktivnosti.....	39
Tabela 26: Statistika skupine v 1. ciklu Usposabljanja za zunanjo evalvacijo.....	44
Tabela 27: Izvedba usposabljanja po fazah 1. cikla.....	45
Tabela 28: Pregled vsebin delavnic in vmesnih aktivnosti.....	48
Tabela 29: Število izdanih potrdil po fazah 1. cikla	49
Tabela 30: Metode pridobivanja podatkov	49
Tabela 31: Splošni podatki anketirancev	50
Tabela 32: Pregled vmesnih aktivnosti	51



Tabela 33: Znanja in spretnosti za izvedbo zunanjih evalvacij.....	52
Tabela 34: Ovrednotenje odnosa do zunanje evalvacije	55
Tabela 35: Ocene trditev o izvedbi usposabljanja.....	57
Graf 1: Zahtevnost priprave za izvedbo delavnice po ravneh	32
Graf 2: Linearna trendna črta zahtevnosti priprave po ravneh.....	32
Graf 3: Utežena povprečja zahtevnosti priprave	33
Graf 4: Zahtevnost izvedbe delavnice po ravneh	34
Graf 5: Linearna trendna črta zahtevnosti izvedbe po ravneh	35
Graf 6: Uporabnost delavnic po ravneh.....	37
Graf 7: Motiviranost na delavnici po ravneh.....	39
Graf 8: Linearna trendna črta motiviranosti na delavnici po ravneh	40
Graf 9: Ocena znanja pred in po Usposabljanju za zunanjo evalvacijo	52
Graf 10: Ocena spretnosti pred in po Usposabljanju za zunanjo evalvacijo	53
Graf 11: Evalvacija izvedbe usposabljanja	56

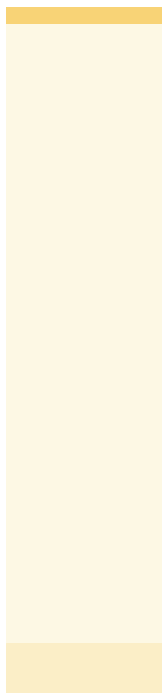


POROČILO O IZVEDBI
1. CIKLA USPOSABLJANJ



UVOD

Mateja Brejc





Poročilo obravnava 1. cikel usposabljanj v okviru projekta **Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij – uKVIZ**, ki so potekala od aprila 2009 do februarja 2011. Gre za usposabljanja, ki jih razvijamo in izvajamo v povezavi s projektom **Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij – KVIZ**.

V poročilu je podrobneje predstavljena zasnova projekta, izhodišča in zasnova usposabljanj za samoevalvacijo in usposabljanja zunanjo evalvacijo. Ločeni poglavji sta namenjeni predstavitvi:

- izvede usposabljanja za samoevalvacijo in usposabljanja za zunanjo evalvacijo
- rezultatov spremljanja in evalvacije omenjenih programov usposabljanja
- ugotovitev in priporočil za nadaljnje izvajanje usposabljanj.

V program **Usposabljanje za samoevalvacijo** je bilo vključenih 73 vrtcev in šol oziroma 4164 udeležencev), v program **Usposabljanje za zunanjo evalvacijo** pa 32 vodstvenih in strokovnih delavcev. V obeh programih usposabljanja je bilo skupaj izpeljanih 583 dni oziroma 4664 ur usposabljanja.

Več kot pregled v številkah pa pove tisto, kar kaže na uspešnost **usposabljanja za samoevalvacijo** in predvsem uvajanja procesa samoevalvacije v šole, vrtce in izboljšave na izbranih prioritetnih ciljih. Sprotna spremljava usposabljanja z razpravami in refleksijami, analiza poročil o vmesnih aktivnostih v šolah, vrtcih, pregled dokumentov, ki so nastajali v procesu uvajanja samoevalvacije in vsebina razprav na usposabljanjih je pokazala, da smo bili uspešni pri tem, da smo:

- uspeli vzdrževati dinamiko priprave in oblikovanja vsebin, izvedbe usposabljanj ter načrtovanja in izvedbe vmesnih aktivnosti v šolah, vrtcih,
- na usposabljanjih vzpostavili strokoven, odprt in sproščen odnos, ki je nedvomno vplival na kakovost izvedbe ter motivacijo za usposabljanje in samoevalvacijo,
- skupaj in vsak zase iskali poti in načine uspešnega uvajanja samoevalvacije v šolo, vrtec,
- se skupaj učili in krepili svoje znanje in spretnosti povezane s samoevalvacijo.

Uspešni pa smo bili še bolj ali predvsem v tem, da analize dokumentov in vsebine razprav z udeleženci kažejo, da so timi z vsešolskim pristopom, vključevanjem večine ali vseh strokovnih delavcev, z osredotočenostjo na procese učenja in poučevanja ter s svojim pristopom k vodenju in usmerjanju uspeli vzpostaviti dobre temelje za trajnost samoevalvacije. Če jih izpostavimo samo nekaj:

- omogočanje vsem zaposlenim, da aktivno delajo in sodelujejo pri izboljšavah,
- bolj sistematično spremljanje in vrednotenje sebe in šole,
- spodbujanje izboljšav in razvojnega načrtovanja,
- krepitev strokovnih razprav in spodbujanje izmenjave primerov dobre praks,
- krepitev odgovornosti vseh za kakovost,
- krepitev profesionalnega razvoja
- itd.

Prav tako uspešno lahko ocenimo izvedbo **usposabljanja za zunanjo evalvacijo**. Podatki kažejo, da so udeleženci pridobili novo znanje in spretnosti, ki ga potrebujejo, ko kot zunanji evalvatorji vstopajo v »sosednje« vrtce in šole. Za krepitev znanj in spretnosti smo poleg t.i. vmesnih aktivnosti, ki so jih udeleženci individualno ali skupinsko opravljali med posameznimi delavnicami, uporabljali raznolike metode in oblike dela, kot npr. učenje z razpravo, skupinsko in individualno analizo dokumentacije, igranje vlog, »učni sprehod«, strokovne razprave itd.

Najpomembnejši del usposabljanja pa je bila izvedba prvih pilotnih zunanjih evalvacij v vrtcih in šolah. Udeleženci so pripravili vse potrebno za obisk šole, vrtca, izvedli obisk, pripravili poročilo o zunanji evalvaciji in ga z vrtcem, šolo tudi uskladili.

Če povzamemo ključne ugotovitve, rezultati spremljave in evalvacije obeh usposabljanj kažejo:

- obe usposabljanji sta bili v povprečju ocenjeno kot zelo dobri, ni zaznati pomembnejših odstopanj med udeleženci z različnih ravni izobraževanja
- vsebine in gradiva usposabljanj so za udeležence zelo uporabna
- zasnova usposabljanja s kombinacijo delavnic in vmesnih aktivnosti je primerna
- uspešnost usposabljanja se kaže na več ravneh in sicer:
 - na ravni zadovoljstva udeležencev z izvedbo usposabljanja,
 - na ravni učenja, t.j. pridobljenih znanj in spretnosti udeležencev in
 - na ravni prenosa pridobljenih znanj in spretnosti v prakso

V nadaljevanju pa bo vendarle potreben še razmislek in nadgradnja obeh usposabljanj, tako bomo morali:

- ponovno opredeliti trajanje usposabljanj,
- jasno opredeliti kriterije za vključitev v usposabljanje (predvsem usposabljanje za zunanjo evalvacijo)
- načrtovati sprotne nadomestne aktivnosti, s katerimi bi lahko udeleženci nadomestili opravičeno odsotnost,
- uskladiti vsebine usposabljanja za samoevalvacijo, usmeritev in gradiv z obstoječo prakso načrtovanja in poročanja v šolah,
- skrbeti za trajnost spodbujanja, usmerjanja in podpore procesov samoevalvacije v šolah tudi po zaključenem usposabljanju (npr. dodatna usposabljanja za člane timov za samoevalvacijo, priporočila oziroma protokol za vodenje procesa samoevalvacije v šolah, priprava in dostopnost podpornih gradiv in usmeritev itd.)
- predlagati možnosti nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja za zunanje evalvatorje, ko zaključijo program Usposabljanja za zunanjo evalvacijo
- predlagati sistem usposabljanja s pridobitvijo (in obnavljanjem) certifikata, kot pogoja za izvajanje zunanjih evalvacij v šolah.
- usklajevati vsebine in potek usposabljanja za zunanjo evalvacijo z zasnovo modela samoevalvacije in razvojem sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v šolah.

Kranj, september 2011

mag. **Mateja Brejc**
Vodja projekta uKVIZ



Ključne besede: kakovost v vzgoji in izobraževanju, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, samoevalvacija, zunanja evalvacija, usposabljanje



POROČILO O IZVEDBI
1. CIKLA USPOSABLJANJ



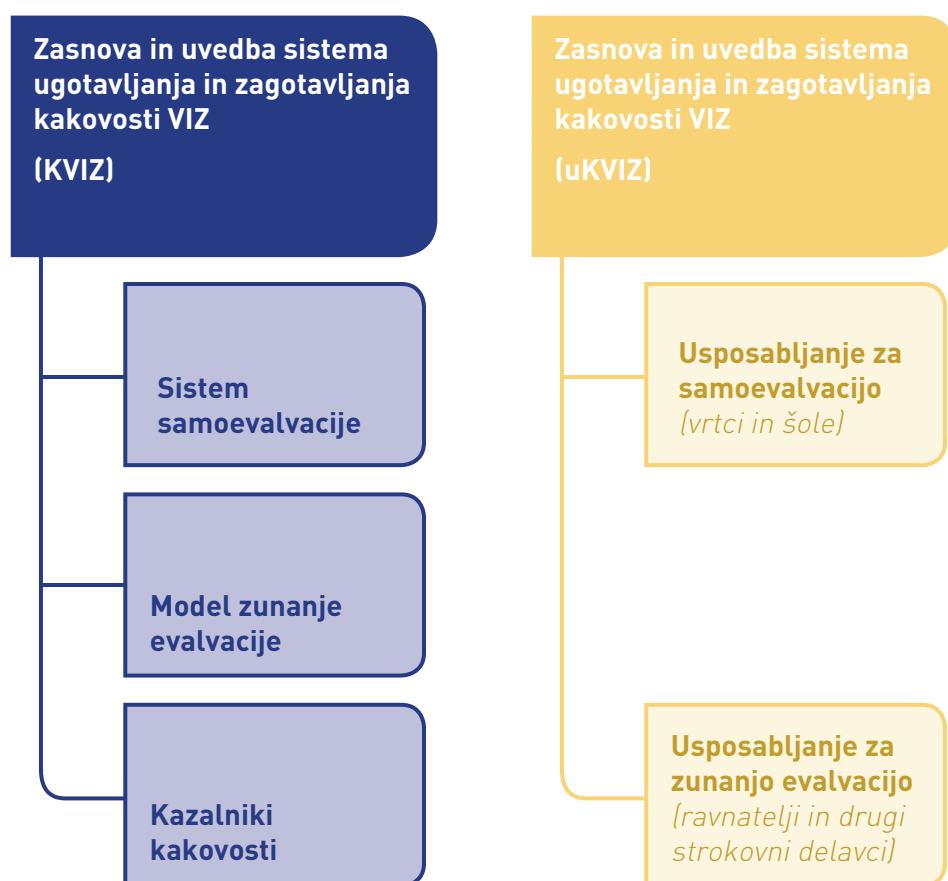
USPOSABLJANJE ZA UVEDBO SISTEMA UGOTAVLJANJA IN ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI VZGOJNO- IZOBRAŽEVALNIH ORGANIZACIJ – uKVIZ

Mateja Brejc



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

- 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

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 šole¹. V projektu uKVIZ bo:



- opredeljen program usposabljanja za uvajanje samoevalvacije in modela zunanje evalvacije v šole;
- zasnovano in pilotno izpeljano **usposabljanje za samoevalvacije** in **usposabljanje za uvajanje modela zunanje evalvacije v šole**;
- proučen in podan predlog pravnih, formalnih, institucionalnih in finančnih podlag, ki bi omogočile uvedbo sistema usposabljanja evalvatorjev v šolah in
- podan predlog uvedbe sistema usposabljanja za samoevalvacijo in zunanjo evalvacijo.

Cilji usposabljanj:

- krepi zmožnosti učiteljev in šol za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti;
- opolnomočiti udeležence usposabljanja za uvajanje procesov samoevalvacije in zunanje evalvacije v šole;
- spodbujati proces samoevalvacije in uporabe podatkov za uvajanje sprememb in izboljšav v šolah in
- spodbujati evalvacijsko kulturo v vzgoji in izobraževanju.

Pri pripravi vsebinske zasnove in dinamike usposabljanj so upoštevana temeljna izhodišča za vzpostavitev nacionalnega sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v vzgoji in izobraževanju (Brejc in drugi 2008), zakonodaja in specifične slovenskega šolskega sistema ter delovanja šol.

Tako so nekatera ključna izhodišča, ki so pri usposabljanjih upoštevana:

- 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 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 učiteljev, šol in sistema.

¹ V besedilu uporabljamo poimenovanja **učenec**, **učitelj**, **šola** in **učiteljski zbor**, pri čemer s poimenovanjem **učenec** označujemo otroka v vrtcu, učenca v osnovni šoli in dijaka srednje šole oziroma dijaškega doma, s poimenovanjem **učitelj** vzgojitelja v vrtcu oziroma dijaškem domu in učitelja v osnovni in srednji šoli, s poimenovanjem **šola** vrtec, osnovno in srednjo šolo in dijaški dom, s poimenovanjem **učiteljski zbor** pa vzgojiteljski zbor v vrtcu oziroma dijaškem domu in učiteljski zbor v osnovni in srednji šoli.



POROČILO O IZVEDBI
1. CIKLA USPOSABLJANJ



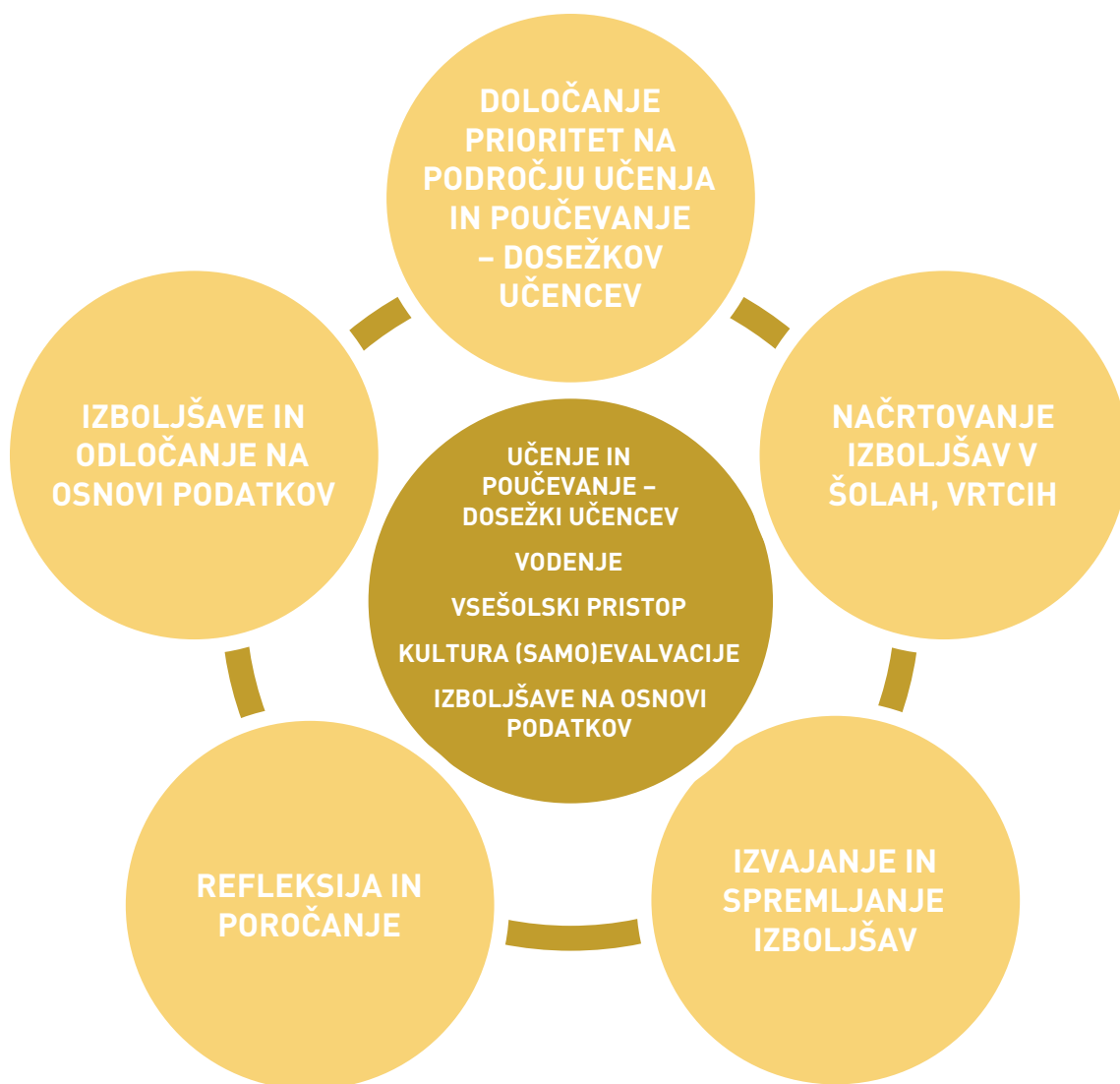
USPOSABLJANJE ZA SAMOEVALVACIJO – POROČILO O IZVEDBI 1. CIKLA

Mateja Brejc, Andrej Savarin



3.1 USPOSABLJANJE ZA SAMOEVALVACIJO

Od aprila 2009 poteka izvedba **programa USPOSABLJANJA ŠOL ZA SAMOEVALVACIJO**.



Slika 2: Model usposabljanja za samoevalvacijo

Program usposabljanja je zasnovan skladno s procesi načrtovanja in samoevalvacije. Pri tem so upoštevane tudi značilnosti slovenskega šolskega sistema (stopnja razvoja sistema, usmerjenost v prakso in uporabnike, vodenje, spodbujanje, podpora, umestitev v obstoječe aktivnosti v šolah idr). Povezan je z vsakdanjo prakso in dejavnostmi na šolah, posebna vrednost programa je vsešolski pristop in neposredno uvajanje obravnavanih vsebin in pristopov v prakso.

Načrtovanje				Izvajanje in spremljanje								Vrednotenje, poročanje in načrtovanje			
jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sep
šolsko leto 2010/2011				šolsko leto 2011/2012											



Tabela 1: Potek načrtovanja in samoevalvacije

3.2 ZNANJA IN SPRETNOSTI UDELEŽENCEV USPOSABLJANJA

Program usposabljanja omogoča udeležencem, da pridobijo osnovna znanja, spretnosti in zmožnosti za uvedbo procesov samoevalvacije v šolah:

- sposobnost prepoznavanja, ugotavljanja in razvrščanja prioritet in določanja ciljev, povezanih z nenehnim izboljševanjem šol;
- sposobnost priprave dolgoročnega načrta izboljšav v šoli;
- razumevanje vloge in pomena vodenja za samoevalvacijo;
- poznavanje koncepta nenehnih izboljšav in pomena krepitve zmožnosti v šoli;
- sposobnost uporabe podatkov za odločanje o izboljšavah v šolah;
- sposobnost priprave letnega poročila o izboljšavah v šoli (samoevalvacijskega poročila) na osnovi poznavanja pomembnih dosežkov šole, ovir za uvedbo izboljšav, odločanja o prioritetah za prihodnje leto itd.;
- razumevanje vloge in sposobnost vključevanja različnih pomembnih deležnikov (učencev, staršev, učiteljev idr.) v proces samoevalvacije;
- poznavanje in razumevanje vloge zunanje evalvacije pri procesu samoevalvacije idr.

3.3 IZVEDBA PROGRAMA IN UDELEŽENCI

V okviru programa bo v 2 ciklih (2009-2011 in 2011-2013) usposobljenih najmanj 3950 vodstvenih in strokovnih delavcev vrtcev, osnovnega in srednjega in višjega šolstva². V dveh ciklih bo organiziranih po 7 enodnevni delavnic in vmesnih aktivnosti v vrtcih in šolah.

Cikel	Cikel 1 (april 2009 – februar 2011)	Cikel 2 (marec 2011 – marec 2013)
Število delavnic	7	7
Število vmesnih aktivnosti v šolah	7	7
Število udeležencev	1890	2060

Tabela 2: Načrtovana izvedba programa usposabljanja in predvideno število udeležencev

² V skladu z zakonom ima v okviru sistemov kakovosti poseben položaj področje višjega strokovnega šolstva. Ministrstvo, pristojno za področje višjega šolstva, je namreč Ministrstvo za šolstvo in šport, medtem ko v skladu z Zakonom o višjem strokovnem šolstvu (Ur. l. RS, št. 86/2004), področje kakovosti spada v okvir visokega šolstva. Komisija za spremljanje in zagotavljanje kakovosti, ki deluje na šoli, poleg opravljanja določenih nalog, povezanih z ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti, »[...] sodeluje s Svetom za evalvacijo Visokega šolstva [...] ter pripravlja poročila o evalvaciji za obravnavo na Svetu za evalvacijo visokega šolstva in Komisiji za akreditacijo višješolskih študijskih programov« (15. člen). »Kakovost visokošolskih zavodov, študijskih programov ter znanstvenoraziskovalnega in umetniškega ter strokovnega dela ocenjujejo visokošolski zavodi (samoevalvacija) in evalvacijski senat Sveta RS za visoko šolstvo (zunanja evalvacija)«, kot je določeno v 80. členu Zakona o visokem šolstvu (Ur. l. RS, št. 119/06). Ugotovitve poročil zunanje evalvacije in samoevalvacije se upoštevajo ob ponovni akreditaciji visokošolskih zavodov in njihovih programov.



Skladno s projektno dokumentacijo vsak od 7 dni usposabljanja obsega:

- **neposredne kontaktne ure oziroma t.i. delavnice**, ki jo za člane timov za samoevalvacijo (t. j. ravnatelja in 2 strokovna delavca) vodi Šola za ravnatelje, za učiteljske zbore pa timi za samoevalvacijo,
- **vmesne aktivnosti v šolah**, ki vključujejo:
 - strokovne razprave v učiteljskih zboreh, aktivih oziroma skupinah (npr. po starostnih obdobjih, triletnih ipd.) in
 - individualne vmesne aktivnosti, ki potekajo na ravni posameznih udeležencev.



Slika 3: Potek usposabljanja za samoevalvacijo

V prvem ciklu usposabljanja, od aprila 2009 do februarja 2011 je bilo v 10 skupinah vključenih 73 zavodov, od tega 14 vrtcev, 41 osnovnih in 18 srednjih šol in dijaških domov (glej seznam šol v prilogi).

Šole so se v usposabljanje vključile na osnovi razpisa, ki je bil javno objavljen 4. 2. 2009. Na razpis se je prijavilo 154 šol, pri izboru za vključitev v 1. cikel usposabljanja so bili upoštevani različni kriteriji, kot npr. pokritost različnih ravni izobraževanja, regijska zastopanost, velikost in vrsta zavodov.

Raven	Min.	Max.	Povp.
Vrtci	31	118	67
Osnovne šole	19	122	56
Srednje šole	12	80	50

Tabela 3: Velikost šol glede na število strokovnih delavcev



Kot je razvidno iz Tabele 4 je bilo v usposabljanje vključenih skupaj 4164 udeležencev, od tega le 1898 vseh 7 dni. Razlogi za neudeležbo na usposabljanjih, ki trajajo daljše časovno obdobje so, kot so navajali udeleženci: menjava delodajalca, bolniške in porodniške odsotnosti, upokojitve itd. Najmanj 5 dni je bilo na usposabljanju skupaj 2575 udeležencev.

Št. dni usposabljanja	Št. udeležencev
7	1898
6	409
5	268
4	411
3	371
2	342
1	465
Skupaj udeležencev	4164

Tabela 4: Udeležba na usposabljanjih

Pregled udeležbe po posameznih dnevih usposabljanj pa pokaže, da je bilo na vsakem od 7 dni usposabljanja v povprečju prisotnih 2914 udeležencev (glej Priloga 1).

V usposabljanje je bilo vključenih 227 članov timov za samoevalvacijo (od tega 73 ravnateljev in 154 strokovnih delavcev) in 3937 članov učiteljskih zborov..

Program usposabljanja	Število skupin v programu	Število zavodov	Število udeležencev	Število dni usposabljanj na udeleženca	Število ur usposabljanj na udeleženca
Usposabljanje za samoevalvacijo (timi za samoevalvacijo)	10	73	227	7	56
Usposabljanje za samoevalvacijo (učiteljski/vzgojiteljski zbori)	10	73	3937	7	56

Tabela 5: Pregled usposabljanj za samoevalvacijo glede na udeležence

Kot je razvidno iz Tabele 6 je bilo v okviru programa usposabljanja izpeljanih skupaj 576 dni oziroma 4608 ur usposabljanj.



Program usposabljanja	Število skupin v programu	Število zavodov	Število izvedenih dni usposabljanj	Število izvedenih ur usposabljanj
Usposabljanje za samoevalvacijo (timski za samoevalvacijo)	10	73	73*	584
Usposabljanje za samoevalvacijo (učiteljski/vzgojiteljski zbori)	10	73	503**	4024
Skupaj			576	4608
* po prvem, drugem in tretjem dnevu usposabljanja sta bili izpeljani še dodatni izvedbi za člane timov, ki se usposabljanja v načrtovanem terminu niso mogli udeležiti.				
** 4 šole so usposabljanje zaključile po 5. delavnici.				

Tabela 6: Pregled usposabljanj za samoevalvacijo glede na število dni in ur izvedenih usposabljanj

3.4 TERMINSKA IZVEDBA PROGRAMA USPOSABLJANJA

Usposabljanje je potekalo v 3 fazah, kot je razvidno iz Tabele 7.

Faza	Trajanje faze	Št. dni usposabljanj v fazi
Faza 1	27. 10. 2008 – 30. 9. 2009	1
Faza 2	1. 10. 2009 – 30. 4. 2010	3
Faza 3	1. 5. 2010 – 28. 2. 2011	3

Tabela 7: Izvedba usposabljanja po fazah

Po vsaki zaključeni fazi so udeleženci prejeli potrdilo o udeležbi na usposabljanju, v skladu s Pravilnikom o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (Ur. l. RS, št. 64/04, 83/05 in 27/07) in sicer glede na število izvedenih delavnic oziroma ur trajanja delavnic.

Faza	Št. točk	Št. izdanih potrdil
Faza 1	0,5 točk (1 dan)	3142
Faza 2	0,5 točk (1 dan)	382
	1 točka (2 dni)	737
	1,5 točk (3 dni)	2335
Faza 3	0,5 točk (1 dan)	369
	1 točka (2 dni)	410
	1,5 točk (3 dni)	2598
Skupaj izdanih potrdil		9973

Tabela 8: Število izdanih potrdil po fazah

Dodaten pregled baze podatkov tudi kaže, da je vse tri faze usposabljanja v celoti opravilo 1898 udeležencev, vsaj dve fazi 678 udeležencev, eno fazo 1025 udeležencev. 565 udeležencev ni v celoti opravilo nobene od faz usposabljanja.

V nadaljevanju (Tabela 9) je prikazan časovni potek izvedbe delavnic in vmesnih aktivnosti v 1. ciklu, po posameznih šolskih letih, za raven timov za samoevalvacijo in za raven učiteljskih zborov.

ŠOLSKO LETO 2008/09					
USPOSABLJANJE	UDELEŽENCI	KRAJ	TERMIN		IZVAJALCI
DELAVNICA 1 Določanje prioritet in ciljev (učenje in poučevanje)	tim za samoevalvacijo (TIM)	Brdo pri Kranju	20. 3. 2009	Skupini 11 in 12	Šola za ravnatelje (šR)
			23. 3. 2009	Skupini 13 in 14	
			24. 3. 2009	Skupina 15	
			8. 4. 2009	Skupini 16 in 17	
			9. 4. 2009	Skupini 18 in 19	
			10. 4. 2009	Skupina 10	
Delavnica 1 in vmesna aktivnost 1	učiteljski zbor	šola	mar.-sep. 2009		TIM
DELAVNICA 2 Načrtovanje izboljšav in samoevalvacije	tim za samoevalvacijo	Brdo pri Kranju	21. 9. 2009	Skupini 11 in 12	Šola za ravnatelje (šR)
			22. 9. 2009	Skupini 13 in 14	
			23. 9. 2009	Skupina 15	
			5. 10. 2009	Skupini 16 in 17	
			6. 10. 2009	Skupini 18 in 19	
			7. 10. 2009	Skupina 10	
Delavnica 2 in vmesna aktivnost 2	učiteljski zbor	šola	sep.-nov. 2009		TIM
ŠOLSKO LETO 2009/10					
USPOSABLJANJE	UDELEŽENCI	KRAJ	TERMIN		IZVAJALCI
DELAVNICA 3 Spremljanje izboljšav	tim za samoevalvacijo (TIM)	Brdo pri Kranju	18. 11. 2009	Skupini 1 in 2	Šola za ravnatelje (šR)
			19. 11. 2009	Skupini 3 in 4	
			20. 11. 2009	Skupina 5	
			1. 12. 2009	Skupini 6 in 7	
			2. 12. 2009	Skupini 8 in 9	
			3. 12. 2009	Skupina 10	
Delavnica 3 in vmesna aktivnost 3	učiteljski zbor	šola	nov. 2009-feb. 2010		TIM





USPOSABLJANJE	UDELEŽENCI	KRAJ	TERMIN	IZVAJALCI
DELAVNICA 4 Vloga vodenja in deležniki v samoevalvaciji	tim za samoevalvacijo (TIM)	Brdo pri Kranju	2.2.2010 3. 2 2010 4. 2. 2010 8. 3. 2010 9. 3. 2010 10. 3. 2010	Skupini 1 in 2 Skupini 3 in 4 Skupina 5 Skupini 6 in 7 Skupini 8 in 9 Skupina 10 Šola za ravnatelje (šR)
Delavnica 4 in vmesna aktivnost 4	učiteljski zbor	šola	feb.-apr. 2010	TIM
USPOSABLJANJE	UDELEŽENCI	KRAJ	TERMIN	IZVAJALCI
DELAVNICA 5 Analiza in refleksija kot temelj samoevalvacije	tim za samoevalvacijo (TIM)	Brdo pri Kranju	6.4.2010 1. 4. 2010 2. 4. 2010 13. 5. 2010 17. 5. 2010 17. 5. 2010	Skupini 1 in 2 Skupini 3 in 4 Skupina 5 Skupini 6 in 7 Skupini 8 in 9 Skupina 10 Šola za ravnatelje (šR)
Delavnica 5 in vmesna aktivnost 5	učiteljski zbor	šola	apr.-sep. 2010	TIM
ŠOLSKO LETO 2010/11				
USPOSABLJANJE	UDELEŽENCI	KRAJ	TERMIN	IZVAJALCI
DELAVNICA 6 Poročanje in dolgoročnejše načrtovanje izboljšav in samoevalvacije	tim za samoevalvacijo (TIM)	Brdo pri Kranju	21.9.2010 22. 9. 2010 23. 9. 2010 28. 9. 2010 29. 9. 2010 30. 9. 2010	Skupini 1 in 2 Skupini 3 in 4 Skupina 5 Skupini 6 in 7 Skupini 8 in 9 Skupina 10 Šola za ravnatelje (šR)
Delavnica 6 in vmesna aktivnost 6	učiteljski zbor	šola	sep.-dec. 2010	TIM
USPOSABLJANJE	UDELEŽENCI	KRAJ	TERMIN	IZVAJALCI
DELAVNICA 7 Model samoevalvacije na ravni šole	tim za samoevalvacijo (TIM)	Brdo pri Kranju	1.12.2010 2. 12. 2010 3. 12. 2010 6. 12. 2010 7. 12. 2010 8. 12. 2010	Skupini 1 in 2 Skupini 3 in 4 Skupina 5 Skupini 6 in 7 Skupini 8 in 9 Skupina 10 Šola za ravnatelje (šR)
Delavnica 7 in vmesna aktivnost 7	učiteljski zbor	šola	dec. 2010-feb. 2011	TIM

Tabela 9: Delavnice in vmesne aktivnosti

3.5 VSEBINE DELAVNIC IN VMESNIH AKTIVNOSTI

Vsebine delavnic so zasnovane tako, da sledijo fazam v procesu načrtovanja in samoevalvacije. Tako so bile na usposabljanju obravnavane naslednje vsebine:

VSEBINA	Trajanje faze
Določanje prioritet in ciljev (učenje in poučevanje, dosežki učencev)	27. 10. 2008 – 30. 9. 2009
Načrtovanje izboljšav in samoevalvacije	21. 9. – 7. 10. 2009
Spremljanje izboljšav	18. 11. – 3. 12. 2009
Vloga vodenja in deležniki v samoevalvaciji	2. 2. – 10. 3. 2010
Analiza in refleksija kot temelj samoevalvacije	6. 4. – 17. 5. 2010
Poročanje in dolgoročnejše načrtovanje izboljšav in samoevalvacije	21. 9. – 30. 9. 2010
Model samoevalvacije na ravni šole	1. 12. – 8. 12. 2010

Tabela 10: Vsebina delavnic in vmesnih aktivnosti

Z vmesnimi aktivnostmi so udeleženci proces samoevalvacije po korakih uvajali v dejavnost na ravni šole in učitelja. Tako so tim za samoevalvacijo in učiteljski zbor npr. sodelovali pri določanju prioritarnih ciljev in pripravi načrtov izboljšav na ravni šole, aktivov oziroma skupin ter pripravili individualne načrte, izvajali in spremljali načrtovane dejavnosti, sodelovali v vodenih strokovnih razpravah, reflektirali in poročali o svojem delu in izboljšavah, sooblikovali model samoevalvacije na ravni šole itd.



3.6 METODE IN OBLIKE DELA

Program usposabljanja je neposredno povezan z dejavnostmi na šolah, zato so prevladujoči načini dela z udeleženci sodelovalno delo v manjših skupinah, frontalna oblika z razpravo, predhodna priprava na delavnice, igra vlog, problemsko učenje, neposredno uvajanje procesa v prakso, sprotno spremljanje in vrednotenje, spodbujanje kritično-analitičnega vrednotenja, kritično prijateljevanje oziroma vzajemno svetovanje itd.

3.7 USPOSABLJANJE TIMOV ZA SAMOEVALVACIJO

Usposabljanja timov za samoevalvacijo so potekala v skupinah od 15 do 27 udeležencev, vodila jih je Šola za ravnatelje. Iz vsake šole so se usposabljanja udeležili ravnatelj in dva strokovna delavca, ki sestavljajo t.i. tim za samoevalvacijo.

	Št. zavodov	Št. skupin	Št. ravnateljev	Št. strok. delavcev	Skupaj deležencev
Vrtci	14	2	14	28	42
Osnovne šole	41	6	41	87	128
Srednje šole	18	2	18	39	57
SKUPAJ	73	10	73	154	227

Tabela 11: Pregled usposabljanj timov za samoevalvacijo

V času od aprila 2009 do decembra 2010 je bilo izpeljanih 70 delavnic in 3 dodatne ponovitve, skupaj 73 delavnic oziroma 584 ur usposabljanja timov za samoevalvacijo. Obravnavane vsebine so podrobneje prikazane v Tabeli 12.



Dan	Aktivnost	Vsebine
1	DELAVNICA	• Uvod v usposabljanje • Dosežki otrok/učencev/dijakov • Cilji in prioritete naloge vrtca/šole/dijaškega doma • Določanje prioritetenih ciljev in dejavnosti za doseganje le-teh
	VMESNA AKTIVNOST	• Cilji in prioritete naloge vrtca/šole/dijaškega doma • Od prioritetenih ciljev do dejavnosti za doseganje le-teh
2	DELAVNICA	• Načrtovanje izboljšav v šolah • Spremljanje prioritetenih ciljev
	VMESNA AKTIVNOST	• Predstavitev načrta izboljšav na ravni šol • Spremljanje prioritetenih ciljev
3	DELAVNICA	• Načrtovanje spremljave in vrednotenja prioritetenih ciljev • Načini in metode zbiranja podatkov
	VMESNA AKTIVNOST	• Načrtovanje spremljave in izvajanje izboljšav na ravni šole
4	DELAVNICA	• Prednosti in omejitve samoevalvacije • Spodbujanje kulture samoevalvacije v šoli • Vodenje samoevalvacije z vidika različnih vlog
	VMESNA AKTIVNOST	• Prednosti in omejitve samoevalvacije • Koristi samoevalvacije in vloge različnih deležnikov v procesu samoevalvacije
5	DELAVNICA	• Ovrednotenje načrtovanja izboljšav • Refleksija in poročanje • Dolgoročno načrtovanje izboljšav
	VMESNA AKTIVNOST	• Priprava na poročanje – samoevalvacijsko poročilo • Obravnavo samoevalvacijskega poročila in nadaljnje načrtovanje izboljšav
6	DELAVNICA	• Refleksija in poročanje v praksi • Analiza in ovrednotenje samoevalvacijskih poročil 2009/10 • Sodelovanje z deležniki in poročanje deležnikom • 3-letno načrtovanje izboljšav
	VMESNA AKTIVNOST	• 3-letno načrtovanje izboljšav • Vključevanje deležnikov v proces samoevalvacije • Spremljanje v procesu samoevalvacije
7	DELAVNICA	• Opredelitev samoevalvacije na ravni šole • Dejavniki trajnosti samoevalvacije v šoli • Evalvacija usposabljanja za samoevalvacijo
	VMESNA AKTIVNOST	• Opredelitev samoevalvacije na ravni šole • Evalvacija usposabljanja za samoevalvacijo

Tabela 12: Pregled vsebin usposabljanj timov za samoevalvacijo

3.8 USPOSABLJANJE STROKOVNIH DELAVCEV V ŠOLAH

Usposabljanja v šolah so bila namenjena neposrednemu uvajanju obravnavanih vsebin in pristopov v prakso. Vodili so jih timi za samoevalvacijo, ki so vsebine in pristope usposabljanj v Šoli za ravnatelje prenašali v svojo šolo in tako skupaj s člani učiteljskega zbora uvajali in izvajali proces samoevalvacije.

Sestavljena so bila iz:

- delavnic za učiteljske zbore,
- strokovnih razprav po aktivih oziroma skupinah (npr. po starostnih obdobjih, triletnih ipd.) in
- individualnih aktivnosti na ravni posameznih učiteljev (npr. načrtovanje izboljšave, uvajanje, spremljanje in vrednotenje izboljšave, refleksija/poročanje, ...).

	Št. zavodov	Št. skupin	Št. članov učiteljskih zborov
Vrtci	14	2	896
Osnovne šole	41	6	2205
Srednje šole	18	2	836
SKUPAJ	73	10	3937

Tabela 13: Pregled usposabljanj za samoevalvacijo za člane učiteljskih zborov

V času od aprila 2009 do februarja 2011 je bilo v šolah izpeljanih 503 delavnic (4 šole so izvedle samo 5 delavnic) in vmesnih aktivnosti oziroma 4024 ur usposabljanja članov učiteljskih zborov. Obravnavane vsebine so podrobneje prikazane v Tabeli 14.

Dan	Aktivnost	Vsebine
1	DELAVNICA	• Cilji in prioritete naloge vrtca/šole/dijaškega doma • Od prioritetenih ciljev do dejavnosti za doseganje le-teh
	VMESNA AKTIVNOST	• Razprava o ciljih in pripravljenih nalogah na ravni aktivov, skupin in posameznikov • Določanje dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev
2	DELAVNICA	• Predstavitev načrta izboljšav na ravni šole • Oblikovanje strategij za doseganje prioritetenih ciljev • Predstavitev spremljanja prioritetenih ciljev • Določanje meril
	VMESNA AKTIVNOST	• Priprava na sodelovanje na delavnici • Priprava načrta izboljšav na ravni aktiva/skupine • Priprava načrta izboljšav na ravni učitelja/vzgojitelja • Individualne aktivnosti, povezane s prioritetskimi cilji na ravni zavoda





3	DELAVNICA	Načrtovanje spremljave in izvajanje izboljšav na ravni šole
	VMESNA AKTIVNOST	- Priprava na sodelovanje na delavnici - Spremljava uvajanja izboljšav na ravni aktiva/skupine in na ravni posameznika - Zapis načrta spremljave - Individualne aktivnosti, povezane s prioritetskimi cilji na ravni zavoda
4	DELAVNICA	- Prednosti in omejitve samoevalvacije - Koristi samoevalvacije in vloge različnih deležnikov v procesu samoevalvacije
	VMESNA AKTIVNOST	- Priprava na sodelovanje na delavnici - Razmislek o ukrepih za krepitev prednosti in odpravljanje omejitev ter vloge in nalogah posameznika pri učinkovitem uvajanju procesa samoevalvacije - Individualne aktivnosti, povezane s prioritetskimi cilji na ravni zavoda
5	DELAVNICA	- Priprava na poročanje – samoevalvacijsko poročilo - Obravnava samoevalvacijskega poročila in nadaljnje načrtovanje izboljšav
	VMESNA AKTIVNOST	- Priprava na sodelovanje na delavnici - Priprava refleksije o poteku samoevalvacije in rezultatih - Priprava 3-letnega načrta izboljšav - Individualne aktivnosti, povezane s prioritetskimi cilji na ravni zavoda
6	DELAVNICA	3-letno načrtovanje izboljšav - Vključevanje deležnikov v proces samoevalvacije - Spremljanje v procesu samoevalvacije
	VMESNA AKTIVNOST	- Priprava na sodelovanje na delavnici - Individualne aktivnosti, povezane s prioritetskimi cilji na ravni zavoda
7	DELAVNICA	- Opredelitev samoevalvacije na ravni šole - Evalvacija usposabljanja za samoevalvacijo
	VMESNA AKTIVNOST	- Priprava na sodelovanje na delavnici - Individualne aktivnosti, povezane s prioritetskimi cilji na ravni zavoda

Tabela 14: Pregled vsebin delavnic usposabljanj za samoevalvacijo za člane učiteljskih zborov

3.9 SPREMLJANJE IN EVALVACIJA USPOSABLJANJA ZA SAMOEVALVACIJO

V času izvajanja 1. cikla je potekalo spremljanje in evalvacija usposabljanja za samoevalvacijo in sicer:

- sprotno spremljanje v času izvajanja usposabljanja,
- evalvacija po zaključenem ciklu usposabljanja.

Za pridobivanje podatkov so bile uporabljene naslednje metode:

- analiza dokumentov, t.j. strukturiranih poročil o usposabljanjih in vmesnih aktivnostih v šolah,
- anketni vprašalnik za udeležence usposabljanj

Poročila o vmesnih aktivnostih

Za namen poročanja o vmesnih aktivnostih so bili pripravljene osnutki poročil, ki so jih po izvedbi vsake od 7 delavnic in vmesnih aktivnosti pripravili člani timov za samoevalvacijo. Zahtevnost priprave in izvedbe delavnic na šoli, uporabnost vsebine usposabljanj za time in gradiv, ki so jih na usposabljanjih prejeli ter motiviranost članov učiteljskega zbora so timi v poročilu ocenjevali na lestvici od 1 (nezahtevno, neuporabno, nemotivirani) do 5 (zelo zahtevno, zelo uporabno, zelo motivirani).

Povprečne ocene so v nadaljevanju kategorizirane v enako široke razrede, pri čemer vsaka od kategorij predstavlja določen nagib povprečja v odnosu do obravnavane teme in sicer:

	Zahtevnost	Uporabnost	Motiviranost
1,0 - 1,7	Nezahtevno	Neuporabno	Nemotivirani
1,8 - 2,5	Večinoma nezahtevno	Večinoma neuporabno	Večinoma nemotivirani
2,6 - 3,3	Srednje zahtevno	Srednje uporabno	Srednje motivirani
3,4 - 4,1	Zahtevno	Uporabno	Motivirani
4,2 - 5,0	Zelo zahtevno	Zelo uporabno	Visoko motivirani

Standardizirana oblika spremljanja je bila uporabljena pri vseh poročilih z izjemo prvega, kjer je bila uporabljena opisna oblika odgovorov, zato zaradi natančnosti rezultatov prvo poročilo v primerjavo ni vključeno. V opredeljenih rokih za oddajo poročil je bilo v povprečju oddanih 59 oz. 80 % poročil.

V poročilih so timi poročali tudi o vsebinah strokovnih razprav z učiteljskim zborom, ki niso predmet tega poročila in so podrobneje obravnavane v analizah poročil o posamezni vmesni aktivnosti v šolah.

Anketni vprašalniki

Po končanem 1. ciklu je bila izvedena anketa z namenom evalvacije celotnega usposabljanja za samoevalvacijo. Trije različni anketni vprašalniki so bili posredovani naslednjim skupinam anketirancev:

- 71 ravnateljem šol, vključenih v usposabljanje za samoevalvacijo,
- 141 drugim članom timov za samoevalvacijo vseh šol, vključenih v usposabljanje in
- 1024 članom učiteljskih zborov vseh 73 šol, vključenih v usposabljanje.

Vzorec učiteljev je bil izbran tako, da je anketni vprašalnik izpolnil vsak tretji učitelj po abecednem seznamu priimkov v vsaki šoli, ki je sodeloval na usposabljanju za samoevalvacijo in pri uvajanju procesa samoevalvacije v šolah.

Od 71 zavodov vključenih v anketiranje, je anketne vprašalnike vrnilo 68 (95,7,1 %) zavodov, od tega od 64 (87,7 %) ravnateljev, 133 (95,7 %) drugih članov tima in 965 (94,2 %) članov učiteljskih zborov.

	Vrtci	OŠ	SŠ	n
ravnatelji	11	39	14	64
strokovni delavci	25	79	29	133
učiteljski zbor	217	549	199	965

Tabela 15: Število izpolnjenih anketnih vprašalnikov po stopnjah izobraževanja



Timi za samoevalvacijo so ocenjevali obe obliki izvedbe usposabljanja (za time in za člane učiteljskih zborov), medtem ko so učiteljski zbori ocenjevali le izvedbo usposabljanj v šoli.

Obe spremenljivki sta bili sestavljeni iz več enakih postavk, z enako mersko lestvico od 1 (zelo slabo) do 6 (odlično). Povprečne ocene so kategorizirane v enako široke skupine, pri čemer vsaka od kategorij predstavlja določen nagib povprečja v odnosu do obravnavane teme in sicer:

1,0 - 1,9	Zelo slaba
2,0 - 2,9	Slabša
3,0 - 3,9	Dobra
4,0 - 4,9	Prav dobra
5,0 - 6,0	Odlična

V nadaljevanju so prikazani rezultati spremljave in evalvacije 1. cikla usposabljanja za samoevalvacijo.

3.9.1 Ocena usposabljanja timov za samoevalvacijo

3.9.1.1 Izvedba usposabljanj

Splošna ocena usposabljanja timov za samoevalvacijo je bila po končanem usposabljanju preverjena z anketnim vprašalnikom, ki so ga izpolnjevali ravnatelji in strokovni delavci, člani timov za samoevalvacijo.

Na lestvici od 1 do 6 so ocenili naslednje vidike:

a	Splošna ocena usposabljanja
b	Obveščanje timov
c	Časovna razporeditev usposabljanj
d	Sodelovanje timov na usposabljanju (odzivnost, izmenjava izkušenj itd.)
e	Uporabnost vsebin za uvajanje procesa samoevalvacije v šoli, vrtcu
f	Priprava na izvedbo delavnic na šoli, vrtcu

Kot je razvidno iz Tabele 16, obe skupini (ravnatelji in strokovni delavci) ocenjujeta izvedbo usposabljanj kot odlično, z manjšimi razlikami. Splošna ocena usposabljanja pri strokovnih delavcih je 5,02, pri ravnateljih 5,19. Ta značilnost se ponavlja pri večini preostalih postavk, saj so povprečja ocen ravnateljev višja, razen pri drugi postavki – obveščanje timov. Pri ravnateljih vse ocene presegajo mejno vrednost odličnosti 5,0, medtem ko so pri strokovnih delavcih te ocene nižje in se vrtijo okoli te mejne vrednosti. Pomembnih razlik med skupinama ni.

Najvišje je ocenjeno »Obveščanje timov« in »Sodelovanje timov na usposabljanju«, posebej nizko ocenjenih elementov ni mogoče izpostaviti. Najnižjo oceno podajajo timi pri »Uporabnosti vsebin za uvajanje procesa samoevalvacije v šoli, vrtcu«.

Primerjava med ravni izobraževanja kaže na večjo raznolikost ocen. Ocene ravnateljev srednjih šol so nekoliko boljše od ostalih ravni. Pri strokovnih delavcih se pri izvedbo usposabljanj pojavi padanje ocen po ravneh izobraževanja, z rahlimi odstopanji.

	Zelo slabo					Odlično	Arit. sred.	Vrtci	OŠ	SŠ			
	1	2	3	4	5	6							
62	RAVNATELJI												
a	6,5					6,5	48,4	38,7	5,19	5,00	5,03	5,85	
b	6,5					32,3	61,3	5,55	5,60	5,46	5,77		
c	1,7					11,7	53,3	33,3	5,18	5,40	5,19	5,00	
d	3,2					9,7	41,9	45,2	5,29	5,20	5,23	5,54	
e	1,6					16,1	37,1	45,2	5,24	5,20	5,21	5,38	
f	4,8					12,9	43,5	38,7	5,16	5,00	5,10	5,46	
133	STROKOVNI DELAVCI (TIMI)												
a	4,5					15,9	53,0	26,5	5,02	5,20	4,90	5,17	
b	2,3					4,5	26,3	66,9	5,58	5,52	5,63	5,48	
c	1,5					3,0	21,2	43,2	31,1	4,99	5,24	5,09	4,50
d	0,8	1,5	3,0	11,3	43,6	39,8	5,15	5,20	5,16	5,07			
e	0,8	1,5	4,5	18,0	42,1	33,1	4,98	5,24	4,96	4,83			
f	1,5					4,5	17,4	44,7	31,8	5,01	5,16	4,94	5,07

Tabela 16: Izvedba usposabljanj timov

3.9.1.2 Metode in oblike dela

Z anketnim vprašalnikom je bila preverjena tudi splošna ocene metod in oblik dela pri usposabljanju timov za samoevalvacijo, in sicer:

a	Frontalne predstavitve na usposabljanjih (predavanja)
b	Delo v skupinah udeležencev iz različnih šol, vrtcev
c	Delo v skupinah udeležencev iz istih šol, vrtcev (timi)
d	Analiza dokumentov (načrt izboljšav, samoevalvacijsko poročilo)
e	Priprava poročil o vmesnih aktivnostih kot oblika spremljave usposabljanja

Večino uporabljenih metod in oblik dela tako ravnatelji kot strokovni delavci ocenjujejo kot odlično, najboljše jih ocenjujejo ravnatelji srednjih šol. Kot zelo dobro ocenjujejo analizo različnih dokumentov in sprotno pripravo poročil o izvedbi delavnic v šolah.





	Zelo slabo					Odlično	Arit. sred.	Vrtci	OŠ	SŠ
	1	2	3	4	5	6				
	RAVNATELJI									
a			3,2	9,7	40,3	46,8	5,31	5,50	5,15	5,62
b				11,3	37,1	51,6	5,40	5,50	5,26	5,77
c			3,3	8,2	45,9	42,6	5,28	5,40	5,26	5,23
d			1,6	21,3	49,2	27,9	5,03	4,60	5,05	5,31
e			3,2	17,7	53,2	25,8	5,02	4,90	4,92	5,38
	STROKOVNI DELAVCI (TIMI)									
a			3,0	15,9	43,9	37,1	5,15	5,21	5,09	5,28
b	0,8		2,3	17,3	48,9	30,8	5,06	5,28	5,01	5,00
c	0,8		0,8	9,0	49,6	39,8	5,26	5,32	5,25	5,24
d		2,3	5,3	29,3	44,4	18,8	4,72	4,96	4,62	4,79
e	0,8	0,8	4,5	19,5	51,1	23,3	4,89	5,32	4,78	4,83

Tabela 17: Metode in oblike dela

3.9.1.3 Predavatelji Šole za ravnatelje

Ocena predavateljev Šole za ravnatelje pri usposabljanju timov za samoevalvacijo je bila sestavljena iz naslednjih postavk, ki so jih ravnatelji in strokovni delavci, člani timov ocenjevali v anketnem vprašalniku:

a	Splošna ocena predavateljev
b	Poznavanje področja samoevalvacije
c	Prilagajanje dela udeležencem glede na nivo izobraževanja
d	Spodbujanje timov za vodenje delavnic in uvajanje samoevalvacije v šoli, vrtcu
e	Usmerjanje dejavnosti timov
f	Odnos do udeležencev
g	Dostopnost izvajalcev za vprašanja in nasvete

Ocena predavateljev daje splošno odlične rezultate, še posebej pri odnosu do udeležencev in dostopnosti za vprašanja in nasvete.

Uspešnost usposabljanja timov za samoevalvacijo lahko ocenimo tudi z zahtevnostjo priprave timov za samoevalvacijo na izvedbo delavnic v šolah, zahtevnostjo same izvedbe delavnic in z uporabnostjo vsebin in pripravljenih gradiv. Po vsaki delavnici so timi za samoevalvacijo pripravili poročilo, v katerem so navedene vidike ocenili. V nadaljevanju so prikazani rezultati analize poročil.

	Zelo slabo					Odlično	Arit. sred.	Vrtci	OŠ	SŠ
	1	2	3	4	5	6				
	RAVNATELJI									
a				11,3	29,0	59,7	5,48	5,50	5,38	5,77
b			4,8	8,1	37,1	50,0	5,32	5,60	5,15	5,62
c			4,8	12,9	33,9	48,4	5,26	5,20	5,23	5,38
d			4,8	8,1	38,7	48,4	5,31	5,50	5,21	5,46
e			6,5	8,1	35,5	50,0	5,29	5,50	5,18	5,46
f				1,6	12,9	85,5	5,84	5,90	5,82	5,85
g			1,6	3,2	14,5	80,6	5,74	5,80	5,77	5,62
	STROKOVNI DELAVCI (TIMI)									
a			0,8	8,3	44,4	46,6	5,37	5,48	5,27	5,55
b			2,3	12,8	42,1	42,9	5,26	5,48	5,15	5,34
c			2,3	15,2	47,0	35,6	5,16	5,52	5,12	4,97
d			3,8	11,3	42,1	42,9	5,24	5,48	5,20	5,14
e	0,8		4,5	23,5	39,4	31,8	4,96	5,36	4,87	4,86
f			0,8	2,3	14,3	82,7	5,79	5,76	5,84	5,69
g		0,8		5,3	22,7	71,2	5,64	5,64	5,60	5,72

Tabela 18: Predavatelji ŠR

3.9.1.4 Zahtevnost priprave timov za samoevalvacijo na izvedbo delavnic v šoli

Izvedbo delavnic z učiteljskimi zbori, ki potekajo v okviru usposabljanja za samoevalvacijo, terjajo od tima vnaprejšnjo priprava za vodenje, znanja in spretnosti za moderiranje strokovnih razprav, usklajevanje različnih mnenj na nivoju šole, znanja in spretnosti za motiviranje sodelavcev itd.

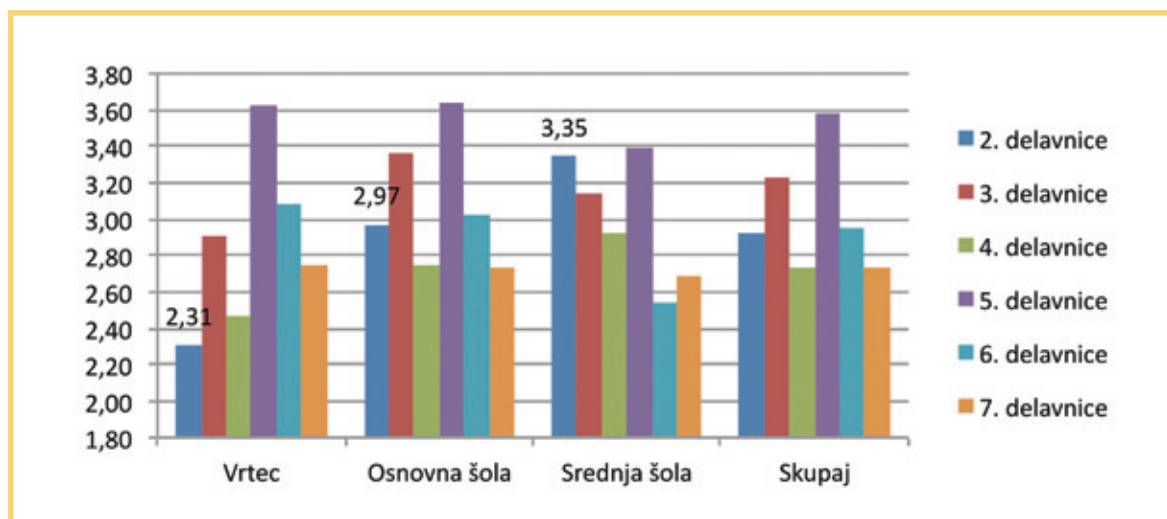
2. delavnice	Načrtovanje izboljšav in samoevalvacije	2,92
3. delavnice	Spremljanje izboljšav	3,22
4. delavnice	Vloga vodenja in deležniki v samoevalvaciji	2,73
5. delavnice	Analiza in refleksija kot temelj samoevalvacije	3,59
6. delavnice	Poročanje in dolgoročnejsše načrtovanje izboljšav in samoevalvacije	2,95
7. delavnice	Model samoevalvacije na ravni šole	2,73
Skupno povp.		3,02

Tabela 19: Zahtevnost priprave na izvedbo delavnice



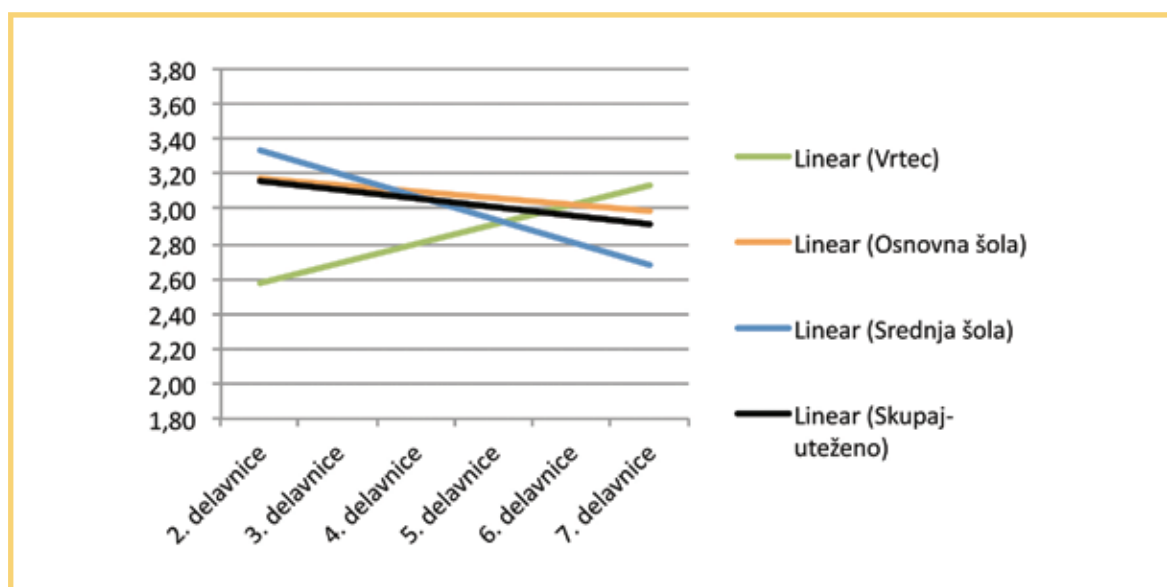
Iz tabele 19 je razvidno, da timi ocenjujejo pripravo na izvedbo delavnic kot srednje zahtevno, skupno povprečje je 3,02, razen pri 5. delavnici, kjer je bila priprava bolj zahtevna (3,59).

Razlika v zahtevnosti priprave na izvedbo delavnic med posameznimi ravni izobraževanja se kaže pri 2. delavnici (glej graf 1).



Graf 1: Zahtevnost priprave za izvedbo delavnice po ravneh

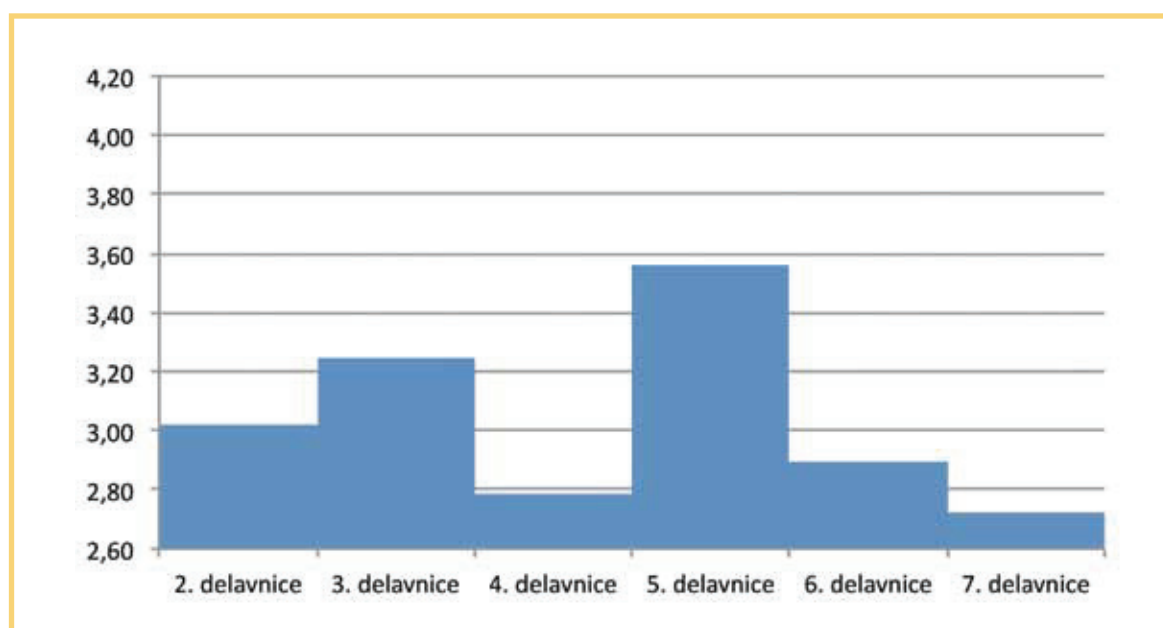
Kljub ne izrazito značilnim razlikam v zahtevnosti priprave na izvedbo delavnic, potek linearne trendne črte pokaže razlike glede na raven izobraževanja. Zahtevnost priprave na izvedbo delavnic pri vrtcih narašča, medtem ko npr pri srednjih šolah pada.



Graf 2: Linearna trendna črta zahtevnosti priprave po ravneh

Pregled zahtevnosti priprave na izvedbo usposabljanja za samoevalvacijo kaže, da je celotna zahtevnost priprave zelo blizu srednji mejni vrednosti. Ključna momenta zahtevnosti se pojavita pri 3. in 5. delavnici, kjer se zahtevnost dvigne precej nad povprečjem.

Če podatke utežimo tako, kot da bi bile vse tri ravni enako številčne, se najbolj spremeni povprečje za 2. delavnico. Zahtevnost 2. delavnice se dvigne in precej približa 3., kar jo uvrsti med zahtevnejše delavnice.



Graf 3: Utežena povprečja zahtevnosti priprave

Podrobnejši pregled poročil timov kaže, da so višjo zahtevnost priprave na 3. delavnico pojasnili z naslednjimi razlagami:

- Potrebno je osmisлити načrt spremljanja skozi besede, ki so razumljive ciljni populaciji, začenši s pomenom zbiranja podatkov, načini, metodami do načrtovanja spremljanja na delovnem listu 9. (VRTEC)
- Na začetku so bile dejavnosti izbrane preveč široko. (OŠ)
- Delo samo je zahtevno, vendar pa je precej olajšano zaradi predhodnih izkušenj. (SŠ)

5. delavnico ocenjujejo kot najbolj zahtevno ne glede na raven izobraževanja. Ta delavnica je terjala konkretizacijo dotedanjega dela v obliki zapisa, ki ga predstavlja samoevalvacijsko poročilo na ravni šole ter vnovičnemu načrtovanju samoevalvacijskega procesa za daljše časovno obdobje.

Timi, ki se jim priprava na izvedbo 5. delavnice večinoma ni zdela zahtevna, so ohranili iste cilje izboljšav ali povzeli odločitve o usmeritvah za prvo leto samoevalvacije. Kot poročajo posamezni timi, so »največ težav imeli pri dolgoročnem načrtovanju, ne pri izboru ciljev, ampak pri določanju strategije in dejavnosti.« in »upoštevati smo morali realne zmožnosti zavoda in motivacijo pedagoškega kadra«. Višjo oceno zahtevnosti pa pojasnjujejo z naslednjimi zapisi:

- Pred začetkom novega šolskega leta so nekateri učitelji pozabili na delo oz. smo jih morali več motivirati
- Tim je imel zelo velike težave s pripravo samoevalvacijskega poročila. Že v sredini šolskega leta smo opazili, da je izbor naših dejavnosti preširok



- Kot tim smo videle kar nekaj težav, predvsem pri dolgoročnem načrtovanju. S takšnimi oblikami načrtovanja nimamo izkušenj pa tudi za kolektiv je bilo iskanje dejavnosti in meril za triletno obdobje preobsežno.

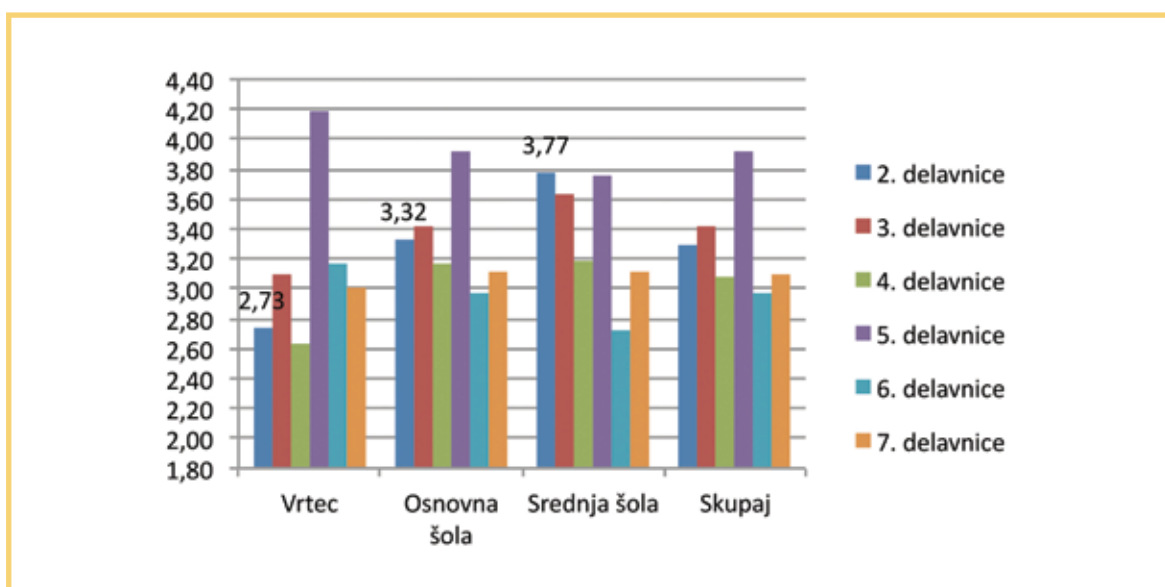
3.9.1.5 Zahtevnost izvedbe delavnic v šoli

S sprotno spremljavo v času izvajanja usposabljanja [poročila] je bila ocenjena tudi zahtevnost izvedbe delavnic v šolah. Timi ocenjujejo, da je bila izvedba 3. in 5. delavnice bolj zahtevna [podobni rezultati se kažejo pri oceni zahtevnosti priprave na delavnici], izvedba ostalih pa srednje zahtevna. Tudi skupno povprečje izvedbe vseh delavnic kaže na srednjo zahtevnost (3,29).

2. delavnice	Načrtovanje izboljšav in samoevalvacije	3,29
3. delavnice	Spremljanje izboljšav	3,41
4. delavnice	Vloga vodenja in deležniki v samoevalvaciji	3,07
5. delavnice	Analiza in refleksija kot temelj samoevalvacije	3,92
6. delavnice	Poročanje in dolgoročneje načrtovanje izboljšav in samoevalvacije	2,96
7. delavnice	Model samoevalvacije na ravni šole	3,09
Skupno povp.		3,29

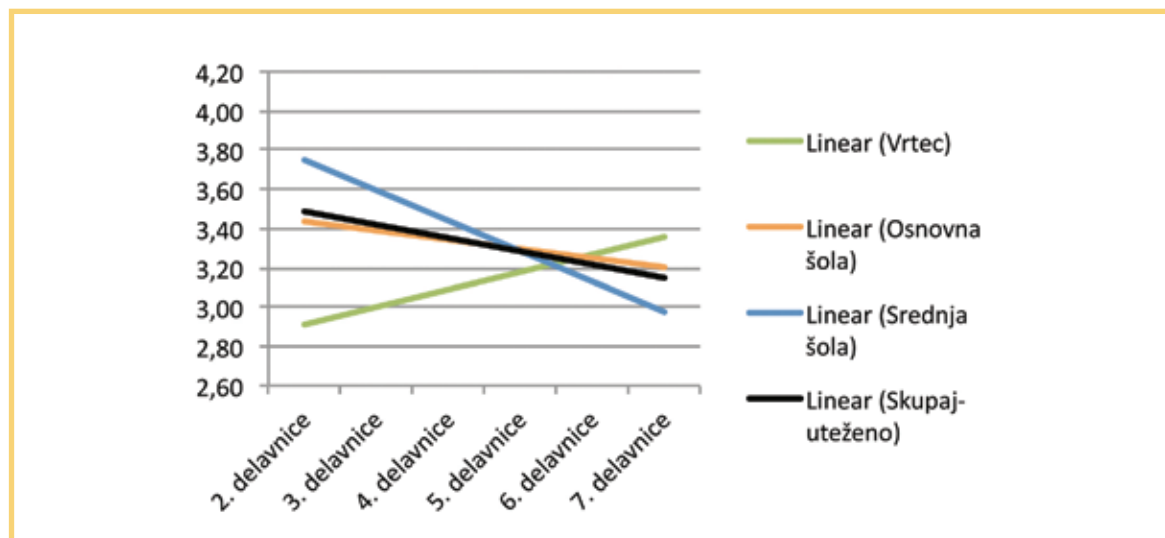
Tabela 20: Zahtevnost izvedbe delavnice

Značilne razlike med ravni v zahtevnosti izvedbe delavnice se pokažejo le pri 2. delavnici. Glede na vsa povprečja zahtevnosti izvedbe najbolj izstopa prav 5. delavnica (3,92) na temo Analiza in refleksija kot temelj samoevalvacije, ki pri vrtcih dosega vrednost 4,18, kar je na meji z zelo zahtevno stopnjo izvedbe.



Graf 4: Zahtevnost izvedbe delavnice po ravneh

Kljub ostalim ne značilnim razlikam v povprečnih zahtevnosti izvedbe delavnic med posameznimi ravni izobraževanja, je nakazan trend v gibanju ocene zahtevnosti. Vrtci so občutili očitno rast zahtevnosti, srednje šole pa obratno [enako kot pri oceni zahtevnosti priprave na izvedbo delavnic].



Graf 5: Linearna trendna črta zahtevnosti izvedbe po ravneh

V 2. delavnici, kjer so bile značilne razlike ugotovimo, da je Predstavitev Načrta izboljšav na ravni zavoda in Predstavitev spremljanja prioriternih ciljev v povprečju ocenjena kot srednje zahtevna, medtem ko sta Oblikovanje strategij za doseganje prioriternih ciljev in Določanje meril bila ocenjena kot bolj zahtevna. Pri vsaki od postavk nastopi dvig ocene zahtevnosti z višanjem nivoja izobraževanja.

Zahtevnost posameznih vsebin 3. delavnice	Predstavitev Načrta izboljšav na ravni zavoda	Oblikovanje strategij za doseganje prioriternih ciljev	Predstavitev spremljanja prioriternih ciljev	Določanje meril
Vrtec	2,14	2,86	2,43	3,31
Osnovna šola	3,00	3,46	2,97	3,86
Srednja šola	3,21	3,93	3,54	4,29
Skupaj	2,86	3,43	2,97	3,84

Tabela 21: Zahtevnost izvedbe 2. delavnice po ravneh

Izvedba je bila srednje in manj zahtevna timom, katerih predhodno oblikovan predlog je bil potrjen s strani učiteljskih zborov in je bilo zato usklajevanja manj ali to pojasnjujejo s predhodnimi izkušnjami take oblike dela. Preostali so za višje ocene zahtevnosti podajali naslednja pojasnila:

- Pri Oblikovanju strategij so to zamenjevali z vrednoto ali ciljem neposredno in hkrati imeli problem formulacije.
- Pri Določanju meril pa Pomisleki o tem, da gre za nadzor zaposlenih kot ocenjevanje otrok v šoli; težko sprejemali merila, ki zahteva jo več aktivnosti (opazovanje, zapis pogovora ...) in razhajanja pri izbiri.



Na 5. delavnici vse dejavnosti v povprečju ocenjujejo kot zahtevne, pri tem da se zahtevnost stopnjuje po fazah delavnice.

Zahtevnejše za izvedbo delavnice dolgoročnega načrtovanja se kaže predvsem na nivoju vrtcev in osnovnega šolstva, kjer pride do preskoka v višji razred zahtevnosti. Pri srednjih šolah pa se zahtevnost izvedbe drži približno istega razreda skozi vse delavnice. Primerjava po nivojih izobraževanja pa postavi srednje šole med tiste, ki ocenjujejo pripravo na poročanje med srednje zahtevne naloge, vrtce pa v zadnjih dveh točkah med zelo zahtevne naloge. Tak trend zniževanja zahtevnosti po nivojih, vendar manj očiten, je tudi pri ostalih ocenah zahtevnosti nalog.

Zahtevnost posameznih vsebin 5. delavnice	VRTEC	OŠ	SŠ	SKUPAJ
Zahtevnost priprave na poročanje	3,8	3,6	3,3	3,6
Zahtevnost obravnave SE poročila	4,1	3,7	3,7	3,8
Zahtevnost vodenja razprave za načrtovanje	4,4	4,1	3,9	4,1
Zahtevnost določitve prednostnih ciljev	4,3	4,1	4,0	4,1

Tabela 22: Zahtevnost izvedbe 5. delavnice po ravneh

3.9.1.6 Ocena uporabnosti usposabljanj za samoevalvacijo in pripravljenih gradiv

Povprečja uporabnosti obravnavanih vsebin in gradiv, ki so jih udeleženci prejeli na usposabljanju kaže, da so bila ocenjena kot zelo uporabna. Timom so bili najbolj uporabni delovni listi, sledila so gradiva in na delavnicah obravnavane vsebine. Pomembnih odstopanj v ocenah ni.

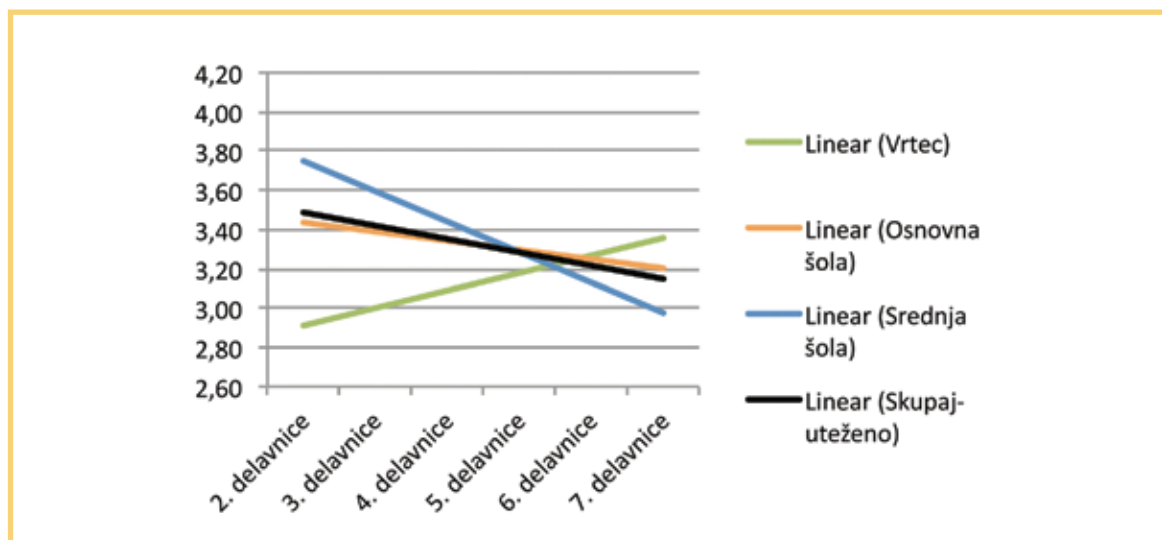
	Delavnic	Gradiva	Delovni listi	Povp.
2. usposabljanje	4,12	4,50	4,58	4,40
3. usposabljanje	4,31	4,54	4,63	4,49
4. usposabljanje	4,29	4,49	4,46	4,42
5. usposabljanje	4,19	4,45	4,34	4,33
6. usposabljanje	4,05	4,20	4,36	4,20
7. usposabljanje	4,22	4,51	4,39	4,37
Povp.	4,20	4,45	4,46	

Tabela 23: Uporabnost elementov delavnic

Iz analize poročil je razvidno, da med posameznimi ravni izobraževanja večjih odstopanj v oceni uporabnosti usposabljanj in gradiv ni bilo. Nekoliko nižje so ocenili delavnice na 2. in 5. Usposabljanju [sorazmerno s tem so kot zahtevnejše ocenili lastno pripravo na in izvedbo delavnic v šolah, glej 4.1.5. in 4.1.4.).

Najbolje ocenjeno je bilo 3. usposabljanje, ki ga lahko povzamemo z naslednjimi komentarji:

- **Praktična uporabnost, dobro pripravljeno;**
- **Delavnica in gradivo spomnijo udeležence na že obstoječa znanja; so zelo sistematične in uporabne, kvalitetno pripravljena; so nam dale konkretne izkušnje, tako da smo vedeli, kje se lahko pojavijo težave in kaj moramo učiteljem podrobno pojasniti pri izvedbi delavnice v šoli.**



Graf 6: Uporabnost delavnic po ravneh

3.9.2 Izvedba delavnic in vmesnih aktivnosti v šolah – ocena usposabljanja članov učiteljskih zborov

3.9.2.1 Izvedba delavnic v šolah

Splošna oceno izvedbe delavnic v šolah je bila po končanem usposabljanju preverjena z anketnim vprašalnikom pri vseh treh skupinah anketirancev. Ocenili so:

a	Splošna ocena izvedbe delavnic
b	Časovna razporeditev delavnic
c	Trajanje delavnic
d	Sodelovanje strokovnih delavcev na delavnicah (odzivnost, izmenjava izkušenj itd.)
e	Prenos vsebin usposabljanja timov na strokovne delavce
f	Uporabnost delavnic za uvajanje procesa samoevalvacije v šolo, vrtec



	Zelo slabo					Odlično	Arit. sred.	Vrtci	OŠ	SŠ
	1	2	3	4	5					
62	RAVNATELJI									
a			1,6	24,2	50,0	24,2	4,97	5,09	4,82	5,33
b			1,6	21,0	54,8	22,6	4,98	5,09	5,03	4,75
c			3,2	24,2	48,4	24,2	4,94	5,09	4,85	5,08
d		1,6	6,5	30,6	40,3	21,0	4,73	5,00	4,59	4,92
e			1,6	19,4	56,5	22,6	5,00	5,09	4,90	5,25
f		1,6		19,4	48,4	30,6	5,06	5,00	5,00	5,33
133	STROKOVNI DELAVCI (TIM))									
a			3,0	30,3	47,7	18,9	4,83	5,24	4,74	4,69
b	1,5	2,3	9,9	21,4	39,7	25,2	4,71	5,33	4,69	4,24
c		2,3	11,5	22,3	45,4	18,5	4,66	5,08	4,64	4,36
d			10,7	29,8	42,7	16,8	4,66	5,00	4,64	4,41
e			6,9	22,1	48,9	22,1	4,86	5,13	4,91	4,52
f		1,5	8,4	24,4	40,5	25,2	4,79	5,24	4,74	4,69
959	UČITELJSKI ZBORI									
a	0,1	1,8	11,8	27,0	39,5	19,8	4,64	4,96	4,58	4,43
b	0,4	1,9	14,5	24,8	36,0	22,4	4,61	4,85	4,60	4,37
c	0,1	3,5	14,4	26,5	36,3	19,2	4,53	4,83	4,48	4,34
d	0,1	2,3	10,6	24,6	34,4	28,1	4,75	5,05	4,72	4,52
f	0,5	5,5	13,6	25,8	34,8	19,7	4,48	4,93	4,40	4,21

Tabela 24: Izvedba delavnic

Rezultati tudi kažejo, da člani timov za samoevalvacijo lastno izvedbo delavnic v povprečju ocenjujejo nekoliko bolje kot učiteljski zbori, ki so na delavnicah sodelovali.

3.9.2.2 Motiviranosti učiteljskega zbora na delavnici in za nadaljnje aktivnosti

Ocene motiviranosti na delavnici od 2. do 5. dne so sestavljene iz več elementov posamezne delavnice, ki so bili pred izračunom povprečij združeni v eno oceno, medtem ko gre pri 6. in 7. delavnici za enostavno oceno. Pri ocenah motiviranosti za nadaljnje aktivnosti pa je šlo vedno za enostavno oceno.

Pri vseh delavnicah je motiviranost ocenjena kot pozitivna, kjer se v ospredje postavljata prav 2. in 7. delavnica. Tudi motiviranost za nadaljnje aktivnosti je bila ocenjena kot pozitivna z vrhom po 5. in 6. delavnici.



		Delavnica	Aktivnosti	Razlika
2. delavnice	Načrtovanje izboljšav in samoevalvacije	3,89	–	–
3. delavnice	Spremljanje izboljšav	3,63	3,52	-0,12
4. delavnice	Vloga vodenja in deležniki v samoevalvaciji	3,65	3,36	*-0,30
5. delavnice	Analiza in refleksija kot temelj samoevalvacije	3,56	3,62	0,07
6. delavnice	Poročanje in dolgoročneje načrtovanje izboljšav in samoevalvacije	3,70	3,63	-0,07
7. delavnice	Model samoevalvacije na ravni šole	3,78	3,58	*-0,20
Skupno pov.		3,70	3,54	(0,16)

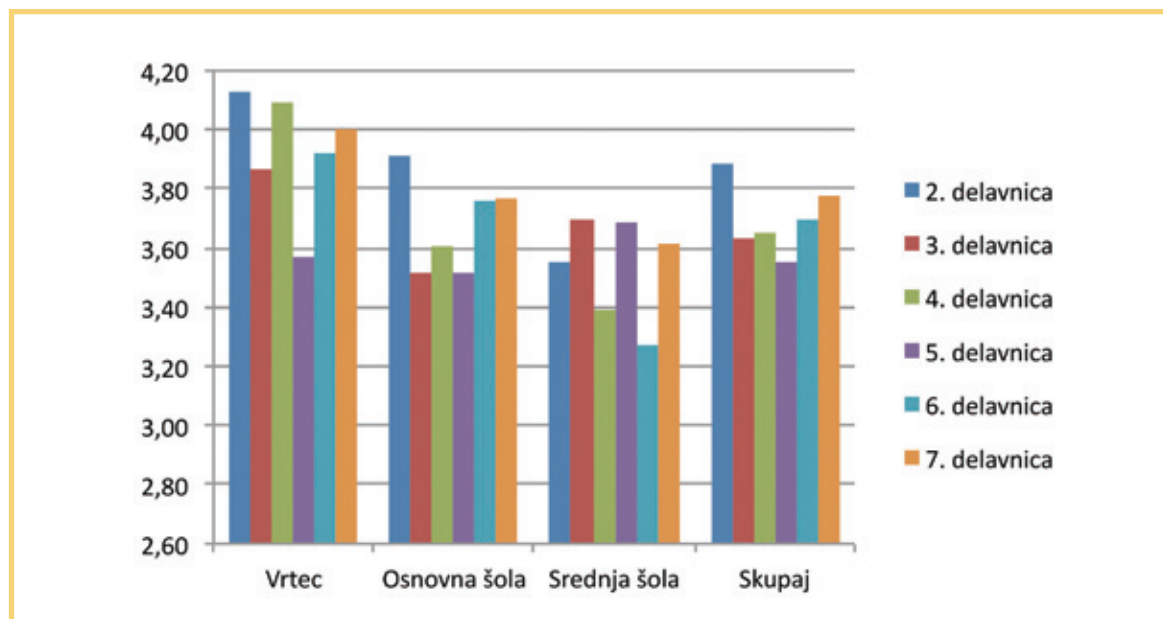
* - statistično značilne razlike pri stopnji tveganja manjši od 0,01.

Tabela 25: Primerjava povprečij motivacije na delavnici in za nadaljnje aktivnosti

Povprečna ocena motiviranosti v procesu samoevalvacije v obravnavanih šolah kaže, da so člani učiteljskega zbora motivirani. Obstajajo pa razlike tako znotraj učiteljskih zborov, kot tudi med šolami, ki so odraz trenutnega konteksta v šoli, pripravljenosti na proces samoevalvacije, usposobljenosti strokovnih delavcev, smiselnosti procesa, kot ga zaznavajo strokovni delavci in drugi.

Primerjava obeh oblik motiviranosti, kaže na večjo motiviranost na delavnici, v povprečju za 0,16 ocene. Značilne razlike v padcu motivacije za nadaljnje aktivnosti se pokažejo po 4. in 7. delavnici.

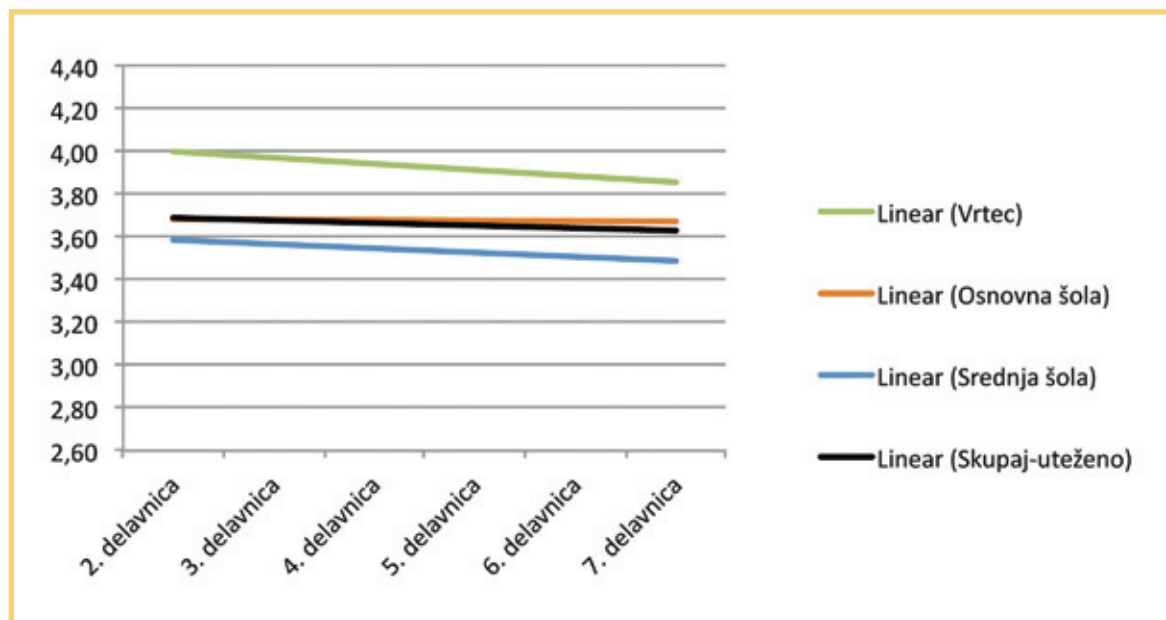
V razporeditvi stolpcev je zanimivo, da imajo osnovne šole in vrtci podobno nihanje motiviranosti na delavnici, z vrhi v 2., 4., 6., in 7. delavnici. Medtem ko pri srednjih šolah zgleda ta razpored ravno obraten, z vrhi v 3. in 5. delavnici.



Graf 7: Motiviranost na delavnici po ravneh



Gledano po ravneh, so vrtci najbolj motivirani za delavnice, pri obeh višjih ravneh pa se zdi da je ta nekoliko nižja, vendar takšna razlika ostaja neznačilna. Linija motiviranosti skozi usposabljanje kaže na počasno padanje, predvsem pri vrtcih in srednjih šolah, kjer je ta linija bolj nagnjena.



Graf 8: Linearna trendna črta motiviranosti na delavnici po ravneh

4.10 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA O USPOSABLJANJU ZA SAMOEVALVACIJO

V 1. cikel usposabljanja za samoevalvacijo je bilo od aprila 2009 do februarja 2011 vključenih 73 šol, skupaj 4164 vodstvenih in strokovnih delavcev vrtcev, osnovnega in srednjega šolstva. Izpeljanih je bilo 576 dni oziroma 4608 ur usposabljanja.

Usposabljanje je potekalo na dveh ravneh:

- za time za samoevalvacijo (izvedba: šR)
- za učiteljske zbore (izvedba: timi za samoevalvacijo v šolah).

Rezultati spremljave in evalvacije usposabljanja kažejo:

- Usposabljanje na obeh ravneh izvedbe je bilo v povprečju ocenjeno kot zelo dobro, ni zaznati pomembnejših odstopanj med posameznimi ravni izobraževanja.
- Vsebine in gradiva usposabljanj so za udeležence zelo uporabna.
- Zaznana je relativno visoka motiviranost učiteljskih zborov za udeležbo na delavnicah in aktivnosti po delavnici.
- Timi za samoevalvacijo pripravo na izvedbo in samo izvedbo delavnic v šolah v povprečju ocenjujejo kot srednje zahtevno, opazna so določena odstopanja pri posameznih delavnicah, ki so bile usmerjene v oblikovanje konkretnih dejavnosti in meril za doseganje in spremljanje načrtovanih izboljšav in poročanje o doseganju zastavljenih ciljev.

Pregled udeležbe kaže, da se je celotnega usposabljanja (7 dni) udeležilo le 1898 oziroma 46 % vseh udeležencev, vsaj 6 dni jih je sodelovalo 2307 (55 %), vsaj 5 pa 2575 (62 %). Na vsaki delavnici je bilo v povprečju prisotnih 2914 oziroma 70 % vseh udeležencev.

V nadaljevanju je tako potreben predvsem razmislek o zasnovi usposabljanja z vidika:

- opredelitve trajanja usposabljanja (npr. v enem šolskem letu, manj kot 7 dni),
- načrtovanja sprotnih nadomestnih aktivnosti, s katerimi bi lahko udeleženci nadomestili opravičeno odsotnost,
- podpore timom za samoevalvacijo pri motivaciji strokovnih delavcev za udeležbo na usposabljanjih in opravljanje vmesnih aktivnosti (na ravni aktivov, skupin, učiteljev),
- usklajevanja vsebin usposabljanja, usmeritev in gradiv z obstoječo prakso načrtovanja in poročanja v šolah,
- skrbi za trajnost spodbujanja, usmerjanja in podpore procesov samoevalvacije v šolah tudi po zaključenem usposabljanju (npr. dodatna usposabljanja za člane timov za samoevalvacijo, priporočila oziroma protokol za vodenje procesa samoevalvacije v šolah, priprava in dostopnost podpornih gradiv in usmeritev itd.)





POROČILO O IZVEDBI
1. CIKLA USPOSABLJANJ



IV. USPOSABLJANJE ZA ZUNANJO EVALVACIJO – POROČILO O IZVEDBI 1. CIKLA

Alenka Jurič Rajh, Mateja Brejc





4.1 CILJNA SKUPINA V PROGRAMU USPOSABLJANJA

V skladu s Pogodbo o sofinanciranju izvedbe projekta št. 3311-08-302002 je bil 2. junija 2009 objavljen javni razpis za udeležbo v 1. ciklu Usposabljanja za zunanjo evalvacijo. Med 45 prispelimi vlogami je bilo izbranih 32 udeležencev, in sicer 20 ravnateljev in 12 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 so bili upoštevani kriteriji:

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

Izkušnje na področju ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, ki so jih udeleženci navedli v prijavi so bile povezane predvsem s sodelovanjem v različnih projektih s tega področja: Mreže učečih se šol, vrtcev, Munus, Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, Ogledalo, POKI, SIQ Kakovost za prihodnost, EFQM itd.

V tabeli 26 je prikazan pregled udeležencev 1. cikla usposabljanja po strokovnem nazivu, regijski zastopanosti in zastopanosti različnih ravni izobraževanja.

Strokovni naziv	
mentorji	5
svetovalci	16
svetniki	10
Regijska zastopanost	
Pomurska	3
Podravska	6
Koroška	1
Savinjska	4
Zasavska	0
Spodnjeposavska	0
Jugovzhodna Slovenija	3
Osrednjeslovenska	8
Gorenjska	1
Notranjsko-kraška	2
Goriška	3
Obalno-kraška	1
Zastopanost različnih ravni izobraževanja	
vrtec	0
osnovna šola	21
srednja šola	11
Op. med prijavljenimi ni bilo predstavnikov vrtcev, ter zasavske in spodnjeposavske regije.	

Tabela 26: Statistika skupine v 1. ciklu Usposabljanja za zunanjo evalvacijo

4.2 ZNANJA IN SPRETNOSTI UDELEŽENCEV USPOSABLJANJA



Program usposabljanja je zasnovan tako, da udeležencem omogoča razvijanje in pridobitev osnovnih znanj, spretnosti in zmožnosti za izvedbo zunanjih evalvacij v šolah:

- poznavanje delovanja slovenskega šolskega sistema,
- poznavanje zakonodaje na področju kakovosti v vzgoji in izobraževanju v Sloveniji,
- razumevanje razmejitve med zunanjo evalvacijo in inšpekcijo,
- poznavanje teoretičnih osnov na področju zunanje evalvacije in samoevalvacije,
- poznavanje procesa samoevalvacije na šoli,
- razumevanje vloge zunanje evalvacije na ravni sistema in šole,
- poznavanje prednosti in omejitev različnih načinov zbiranja podatkov,
- poznavanje vloge zunanje evalvacije pri kakovosti procesa samoevalvacije,
- poznavanje omejitev zunanje evalvacije,
- razumevanje vloge in pomena sodelujočih v zunanji evalvaciji,
- sposobnost načrtovanja izvedbe zunanje evalvacije,
- sposobnost uporabe različnih metod zbiranja podatkov,
- sposobnost analize in interpretacije zbranih podatkov,
- sposobnost timskega dela,
- sposobnost sprejemanja in upoštevanja različnih mnenj,
- sposobnost dajanja povratnih informacij,
- sposobnost priprave pisnega poročila.

4.3 IZVEDBA USPOSABLJANJA

V okviru programa bo v dveh ciklih (2009–2011 in 2011–2013) usposobljenih 120 vodstvenih in strokovnih delavcev vrtcev, osnovnega, srednjega in višjega šolstva.

Usposabljanje je 7-dnevno. Skladno s projektno dokumentacijo vsak posamezni dan usposabljanja obsega:

- neposredne kontaktne ure oziroma t. i. delavnico,
- vmesne aktivnosti, ki vključujejo:
 - individualne vmesne aktivnosti, ki potekajo na ravni posameznih udeležencev in
 - skupinske vmesne aktivnosti, ki jih izvedejo udeleženci v timih.

Usposabljanje je potekalo v treh fazah, kar je razvidno iz Tabele 27.

Faze 1. cikla	Obdobje	Št. dni usposabljanj	Datumi usposabljanj
1. faza	27. 10. 2008–30. 9. 2009	1	četrtek, 17. september 2009
2. faza	1. 10. 2009–30. 4. 2010	4	četrtek, 5. november 2009
			petek, 11. december 2009
			sreda, 27. januar 2010
			četrtek, 6. maj 2010
3. faza	1. 5. 2010–28. 2. 2011	2	sreda, 15. september 2010
			petek, 14. januar 2011

Tabela 27: Izvedba usposabljanja po fazah 1. cikla



Usposabljanje je bilo izvedeno v eni skupini (32 oseb). Trije udeleženci so iz različnih razlogov (bolezen, druga zaposlitev itd.) usposabljanje predčasno zaključili.

Usposabljanje je uspešno zaključilo 29 udeležencev (priloga 5.5), od tega 20 ravnateljev in 9 strokovnih delavcev vrtcev, osnovnega in srednjega šolstva.

4.4 VSEBINE DELAVNIC IN VMESNIH AKTIVNOSTI

Na usposabljanju so bile obravnavane naslednje vsebine:

- ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v izobraževanju,
- samoevalvacija in zunanja evalvacija,
- znanja in spretnosti evalvatorjev,
- model pilotne zunanje evalvacije.

Na podlagi temeljnih vsebin usposabljanja je bilo pripravljenih sedem delavnic:

DELAVNICA 1	ZNANJA IN SPRETNOSTI EVALVATORJEV
DELAVNICA 2	POMEN PODATKOV ZA IZBOLJŠAVE NA ŠOLAH
DELAVNICA 3	INTERVJU V PROCESU ZUNANJE EVALVACIJE
DELAVNICA 4	SLOVENSKA INŠPEKCIJA IN ZUNANJA EVALVACIJA
DELAVNICA 5	SAMOEVALVACIJA IN ZUNANJA EVALVACIJA V PROJEKTU KVIZ
DELAVNICA 6	PILOTNE ZUNANJE EVALVACIJE
DELAVNICA 7	EVALVACIJA PILOTNIH ZUNANJIH EVALVACIJ IN USPOSABLJANJA

Slika 4: Teme delavnic v 1. ciklu Usposabljanja za zunanjo evalvacijo

Namen posameznega dne usposabljanja ter vsebine delavnic in vmesnih aktivnosti so predstavljene v Tabeli 28:



1. DELAVNICA	Znanja in spretnosti evalvatorjev
Namen: medsebojno spoznavanje, seznanitev s projektoma KVIZ in uKVIZ, percepcije udeležencev o zunanji evalvaciji in zunanjih evalvatorjih	
Vsebina: • uvod v usposabljanje in predstavitev projekta • znanja in spretnosti (zunanjih) evalvatorjev (udeleženci so na osnovi opredeljenih znanj in spretnosti ocenili njihovo pomembnost ter svoje izkušnje) • analiza primera samoevalvacijskega poročila	
Vmesna aktivnost: individualno branje članka in priprava zapisa po metodi učenja z razpravo	
2. DELAVNICA	Pomen podatkov za izboljšave na šolah
Namen: izmenjava spoznanj po branju članka (LTD), seznanitev s podatki v širšem smislu	
Vsebina: • zbiranje podatkov in samoevalvacija (opazovanje, slikovni materiali, intervjuvanje, analiza dokumentov, vprašalniki) • podpiranje raziskovalnih načel (kvantitativno vs. kvalitativno raziskovanje, veljavnost, zanesljivost, triangulacija, etika ipd.)	
Vmesna aktivnost: individualna analiza samoevalvacijskega poročila zavoda	
3. DELAVNICA	Intervju v procesu zunanje evalvacije
Namen: pridobitev vpogleda v delo zunanjega evalvatorja; priprava poročila o zunanji evalvaciji	
Vsebina: • intervju v procesu zunanje evalvacije (izvedba, analiza, opazovanje in ovrednotenje) • povratna informacija	
Vmesna aktivnost: skupinska priprava poročila na osnovi analize dokumentacije in intervjuja	
4. DELAVNICA	Slovenska inšpekcija in zunanja evalvacija
Namen: pridobitev vpogleda v delo slovenske šolske inšpekcije, opredeliti razliko med šolsko inšpekcijo in zunanjo evalvacijo	
Vsebina: • delovanje šolske inšpekcije • šolska inšpekcija in zunanja evalvacija	
Vmesna aktivnost: skupinski zapis odgovorov na postavljena vprašanja, vezana na vsebino usposabljanja	
5. DELAVNICA	Samoevalvacija in zunanja evalvacija v projektu KVIZ
Namen: predstavitev samoevalvacije v projektu KVIZ, obravnava pilotnega modela zunanje evalvacije, predstavitev vloge sodelujočih v zunanji evalvaciji, obravnava predvidenega poteka pilotnih izvedb zunanje evalvacije v letu 2010	
Vsebina: • samoevalvacija kot temelj sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti • pilotne zunanje evalvacije v projektu KVIZ	
Vmesna aktivnost: pregled gradiv usposabljanja za samoevalvacijo in izhodišč zunanje evalvacije ter zapis refleksije	

**6. DELAVNICA****Pilotne zunanje evalvacije**

Namen: obravnava osnutka poročila o zunanji evalvaciji, obravnava poteka pilotne zunanje evalvacije, spoznavanje vseh sodelujočih v pilotni zunanji evalvaciji ter priprava načrta dela

Vsebina:

- poročilo o zunanji evalvaciji
- priprava na izvedbo pilotnih zunanjih evalvacij

Vmesna aktivnost: priprava in izvedba pilotnih zunanjih evalvacij

7. DELAVNICA**Evalvacija pilotnih zunanjih evalvacij in usposabljanja**

Namen: evalvacija pilotnih zunanjih evalvacij in usposabljanja za zunanjo evalvacijo

Vsebina:

- ovrednotenje pilotnih zunanjih evalvacij
- razprava o modelu zunanje evalvacije
- ovrednotenje usposabljanja za zunanjo evalvacijo

Tabela 28: Pregled vsebin delavnic in vmesnih aktivnosti

Oktobra in novembra 2010, med 6. in 7. delavnico Usposabljanja za zunanjo evalvacijo, so udeleženci usposabljanja izvedli pilotne zunanje evalvacije. Oblikovani so bili timi dveh ali treh članov udeležencev, ki so izvedli eno zunanjo evalvacijo na enem zavodu. V izvedbo je bilo vključenih 11 pilotnih šol in vrtcev prvega cikla samoevalvacije v projektu KVIZ. Izvedba pilotnih zunanjih evalvacij je podrobneje predstavljena v Poročilu o izvedbi pilotnih zunanjih evalvacij.

4.5 METODE IN OBLIKE DELA

Za krepitev znanj in spretnosti za zunanjo evalvacijo so bile v programu uporabljene različne metode in oblike dela, kot npr. učenje z razpravo (LTD metoda), skupinska in individualna analiza dokumentacije, igranje vlog, t. i. »učni sprehod«, strokovne razprave itd.

Z vmesnimi aktivnostmi (refleksija, kritična analiza, timska priprava dokumentov itd.) so udeleženci programa dopolnjevali znanje in spretnosti za izvedbo zunanjih evalvacij. Vmesne aktivnosti so izvajalci usposabljanja pregledali ter na naslednji delavnici udeležencem posredovali skupno povratno informacijo.

V usposabljanju je bil poudarek dan tudi pomenu samoizobraževanja (prebiranje strokovne literature, spremljanje področja kakovosti v izobraževanju itd).

Posebna vrednost programa je bila izvedba pilotnih zunanjih evalvacij v šolah, ki so udeležencem omogočile pridobitev znanja in spretnosti v praksi.

Z namenom profesionalnega razvoja, spremljanja in ovrednotenja programa usposabljanja so udeleženci uporabili listovnik, v katerega so vlagali gradiva programa usposabljanja, izdelke vmesnih aktivnosti in druga gradiva po lastni presoji.

4.6 DOKONČANJE USPOSABLJANJA IN IZDAJA POTRDIL

V skladu z razpisnimi pogoji in s Pogodbo o sofinanciranju 3311-08-302002 mora biti vsak udeleženec v programu prisoten na vseh delavnicah (7 dni) in opraviti vse vmesne aktivnosti. Posamezni dnevi usposabljanj so opredeljeni kot 8-urni in ovrednoteni po Pravilniku o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (Ur. l. RS, št. 64/04, 83/05 in 27/07).

V kolikor posamezni udeleženci niso bili prisotni na delavnici, so lahko opravili t. i. nadomestno aktivnost.

Faze 1. cikla	Št. dni usposabljanj	Št. prejetih točk	Št. potrdil
1. faza	1	0,5	32
2. faza	4	1	1
		1,5	31
3. faza	2	0,5	1
		1,5	29

Tabela 29: Število izdanih potrdil po fazah 1. cikla

4.7 SPREMLJANJE IN EVALVACIJA USPOSABLJANJA ZA ZUNANJO EVALVACIJO

Spremljanje Usposabljanja za zunanjo evalvacijo je potekalo sproti od septembra 2009 do januarja 2011. Končna evalvacija je bila izvedena po zaključku programa usposabljanja (14. 1. 2011).

Namen spremljanja in evalvacije je:

- ovrednotiti Usposabljanja za zunanjo evalvacijo z vidika temeljnih ciljev in načrtovanih pridobljenih znanj in spretnosti udeležencev usposabljanja,
- ugotoviti zadovoljstvo udeležencev z izvedbo usposabljanj,
- ovrednotiti izvedbo pilotnih zunanjih evalvacij (glej Poročilo o pilotnih zunanjih evalvacijah),
- ugotoviti potrebe udeležencev za nadaljnje usposabljanje.

Za pridobivanje podatkov so bile uporabljene naslednje metode:

Spremljanje	Evalvacija
• refleksija po zaključku delavnice • analiza vmesnih aktivnosti	• anketni vprašalnik za udeležence • razprava z udeleženci usposabljanj

Tabela 30: Metode pridobivanja podatkov





Anketni vprašalniki za udeležence

Za namen končne evalvacije programa usposabljanja so udeleženci na zadnjem srečanju (14. 1. 2011) izpolnili anketne vprašalnike (priloga 5.7), s katerimi so ovrednotili:

- znanje in spretnosti, ki so jih imeli pred in po usposabljanju,
- uporabnost pridobljenega znanja in spretnosti,
- prenos znanja in spretnosti na druga področja,
- odnos do zunanje evalvacije in
- izvedbo usposabljanja.

ŠTEVILO IZPOLNJENIH VPRAŠALNIKOV		26 (89,6 %)
Spol		
moški		5
ženski		21
Raven izobraževanja zaposlitve		
osnovna šola		16
srednja šola		10
Delovna doba v izobraževanju (v letih)		22,81 (8–36)
Delovno mesto		
ravnatelj		16
pomočnik ravnatelja		2
učitelj/vzgojitelj		4
drugo		4
delovna doba na delovnem mestu (v letih)		12,31 (3–31)

Tabela 31: Splošni podatki anketirancev

Udeleženci so na vprašanja odgovarjali s pomočjo 6-stopenjske lestvice, pri čemer 1 pomeni »zelo slabo« in 6 »zelo dobro«. Pri trditvah so bile izračunane aritmetične sredine in standardni odkloni.

4.7.1 Ocena vmesnih aktivnosti

Udeleženci so med posameznimi delavnicami pripravljali vmesne aktivnosti, ki so se navezovala na obravnavano vsebino delavnice. V Tabeli 32 so prikazane individualne in skupinske vmesne aktivnosti.

Večina vmesnih aktivnosti je bila pripravljena v dogovorjenem času in skladno z navodili. Kot najbolj uporabne so udeleženci v razpravah izpostavili praktično naravnane aktivnosti. Te so bile pogosto tudi skupinske, kar so udeleženci na razpravah izpostavili kot pozitivno, saj so imeli možnost izmenjevati izkušnje in se medsebojno učiti. Hkrati pa so skupinske vmesne aktivnosti povzročale določene težave pri usklajevanju, sodelovanju zaradi prostorske razdalje, neenakomerni angažiranosti vseh članov skupine ipd.



Individualne vmesne aktivnosti	Skupinske vmesne aktivnosti
• branje članka in priprava zapisa po metodi učenja z razpravo (1. delavnica) • analiza samoevalvacijskega poročila zavoda (2. delavnica) • pregled gradiv usposabljanja za samoevalvacijo in izhodišč zunanje evalvacije ter zapis refleksije (5. delavnica)	• priprava poročila na osnovi analize dokumentacije in intervjuja (3. delavnica) • zapis odgovorov na postavljena vprašanja, vezana na vsebino usposabljanja (4. delavnica) • priprava in izvedba pilotnih zunanjih evalvacij (6. delavnica)³

Tabela 32: Pregled vmesnih aktivnosti

Pripravo vmesnih aktivnosti so udeleženci v povprečju ocenili z oceno 5,35. Visoke so ocenili tudi uporabljene metode in oblike dela, ki se posredno navezujejo na vmesne aktivnosti (glej Tabelo 35).

4.7.2 Ocena programa Usposabljanja za zunanjo evalvacijo

V nadaljevanju je predstavljena ocena celotnega programa usposabljanja (delavnic in vmesnih aktivnosti).

4.7.2.1 Znanje in spretnosti udeležencev usposabljanja

Skladno z opredeljenimi znanji in spretnostmi za izvedbo zunanjih evalvacij (glej poglavje 3.2) je bil pripravljen nabor trditev, ki so prikazane v Preglednici 8. Na osnovi trditev so udeleženci ocenili svoje znanje in spretnosti pred in po zaključenem usposabljanju.

POZNAM/RAZUMEM ...	
1	teoretične osnove na področju zunanje evalvacije
2	teoretične osnove na področju samoevalvacije
3	faze procesa samoevalvacije na zavodu
4	zakonodajo na področju kakovosti v vzgoji in izobraževanju v Sloveniji
5	razmejitev med zunanjo evalvacijo in inšpekcijo
6	delovanje slovenskega šolskega sistema
7	da mora biti zunanja evalvacija usmerjena in načrtovana dejavnost na ravni sistema
8	da mora biti zunanja evalvacija usmerjena in načrtovana dejavnost na ravni zavoda
9	pomen vključevanja različnih deležnikov v zunanjo evalvacijo
10	prednosti in omejitve različnih načinov zbiranja kvalitativnih in kvantitativnih podatkov
11	kako lahko ugotovitve in priporočila zunanje evalvacije prispevajo h kakovosti procesa samoevalvacije na zavodu
12	da je pomembno zavedanje omejitev zunanje evalvacije
13	ključno znanje in spretnosti, ki jih mora imeti zunanji evalvator
14	vloge sodelujočih v zunanji evalvaciji (zunanji evalvator, tim za samoevalvacijo, ravnatelj idr.)
15	pomembnost zaščite integritete vsakega posameznika, vključenega v zunanjo evalvacijo
16	pomen in vlogo izboljševanja lastnega dela s pomočjo refleksije

³ V ovrednotenje pilotnih zunanjih evalvacij so bile vključene tudi izbrane pilotne šole prvega cikla samoevalvacije v projektu KVIZ in člani projektnih skupin KVIZ-a in uKVIZ-a (glej Poročilo o pilotnih zunanjih evalvacijah 2011).

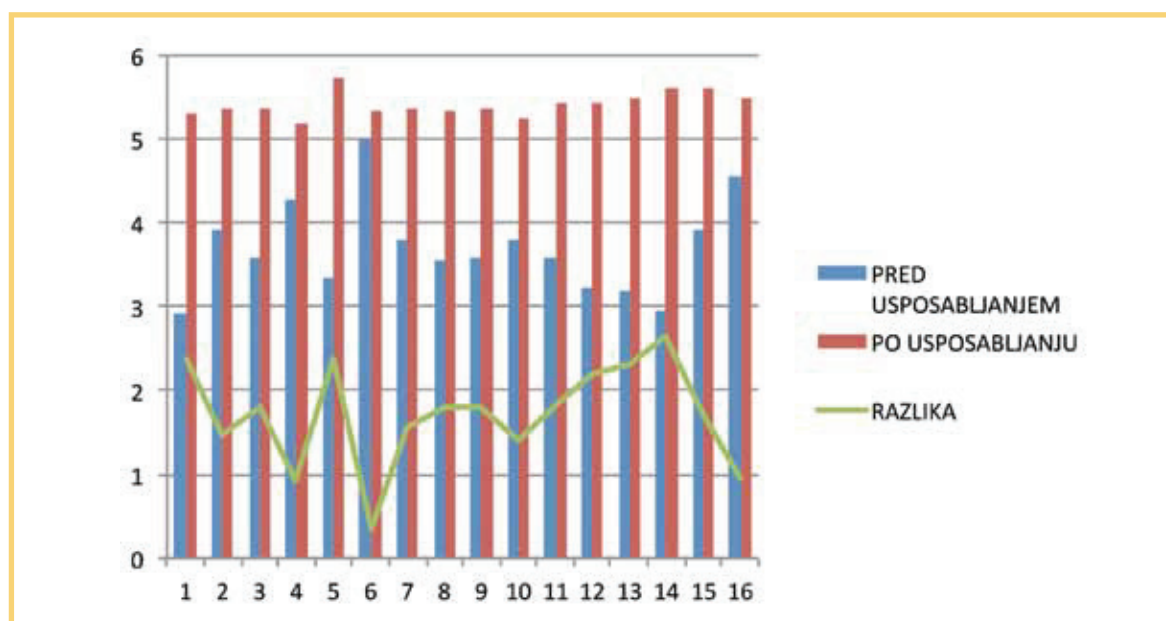


SPOSOBEN SEM/ZNAM ...	
17	načrtovati izvedbo zunanje evalvacije
18	opredeliti potrebne naloge pri izvedbi zunanje evalvacije
19	uporabljati različne metode zbiranja podatkov
20	analizirati in interpretirati zbrane podatke (iz dokumentacije ipd.)
21	pripraviti vprašanja za intervju
22	delati v timu
23	izvesti obisk v sklopu zunanje evalvacije
24	predstaviti namen zunanje evalvacije
25	opraviti intervju
26	sprejemati različna mnenja ter pokazati empatičen odnos
27	dati primerno ustno povratno informacijo zavodu o zunanji evalvaciji
28	pripraviti poročilo o zunanji evalvaciji

Tabela 33: Znanja in spretnosti za izvedbo zunanjih evalvacij

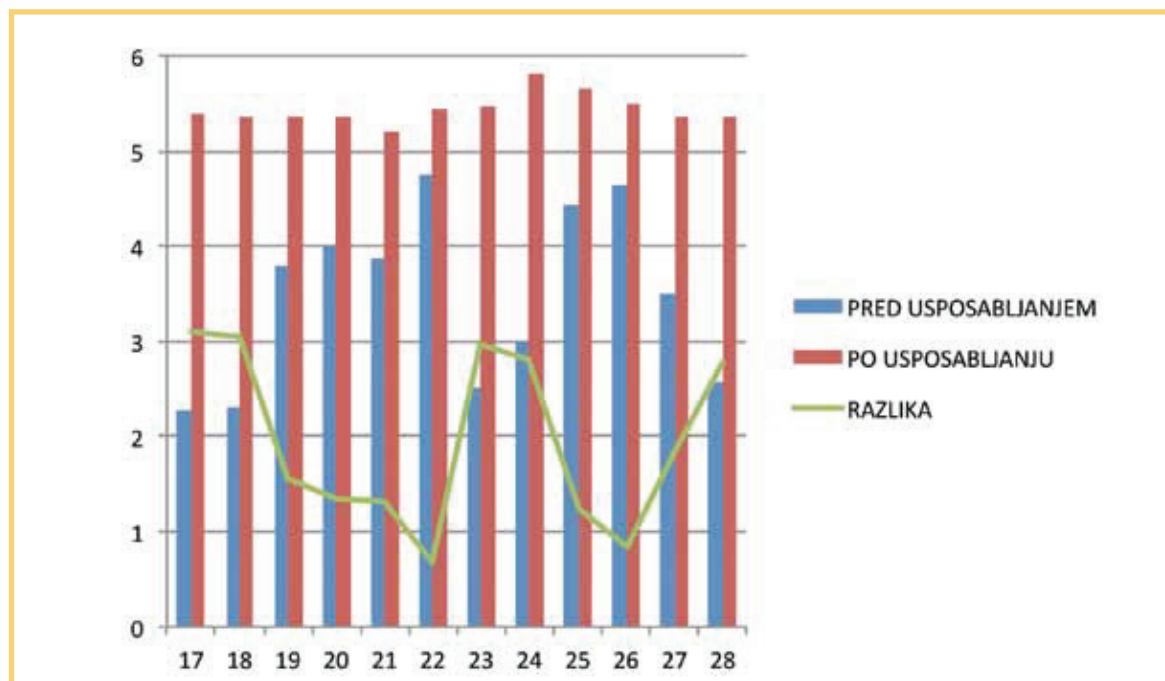
Ocene udeležencev (glej graf 9) kažejo, da pred usposabljanjem večinoma že dobro poznajo in razumejo delovanje slovenskega šolskega sistema, zakonodajo na področju kakovosti v vzgoji in izobraževanju ter pomen in vlogo izboljševanja lastnega dela s pomočjo refleksije.

Najmanj so pred usposabljanjem imeli znanj povezanih z zunanjo evalvacijo, ki so hkrati tudi znanja, ki so jih v usposabljanju v največji meri pridobili in sicer: teoretične osnove na področju zunanje evalvacije, razmejitve med zunanjo evalvacijo in inšpekcijo, vloge sodelujočih v zunanji evalvaciji (zunanji evalvator, tim za samoevalvacijo, ravnatelj idr.). Gre za znanja, ki jih pred usposabljanjem niso imeli priložnosti pridobivati.



Graf 9: Ocena znanja pred in po Usposabljanju za zunanjo evalvacijo

V Grafu 10 so prikazane ocene spretnosti udeležencev pred in po usposabljanju. Ocene kažejo, da so bili udeleženci po njihovem mnenju pred usposabljanje sposobni delati v timu, opraviti intervju (razgovor) in znati sprejemati različna mnenja ter pokazati empatičen odnos. Najmanj so bili po pričakovanjih sposobni načrtovanja in izvedbe zunanje evalvacije.



Graf 10: Ocena spretnosti pred in po Usposabljanju za zunanjo evalvacijo

Ocene po usposabljanju kažejo, da so udeleženci ocenili največji napredek pri pridobivanju spretnosti povezanih z izvedbo zunanje evalvacije (načrtovati izvedbo zunanje evalvacije, opredeliti potrebne naloge pri izvedbi zunanje evalvacije, izvesti obisk v sklopu zunanje evalvacije, pripraviti poročilo o zunanji evalvaciji) in opredelitev namena zunanje evalvacije.

Udeleženci so v vprašalnik zapisali še druga znanja, ki bi jih po njihovem mnenju za uspešno izvedbo zunanje evalvacije potrebovali, in sicer:

- znanja in veščine s področja komunikacije, supervizije, mediacije,
- oblikovanje zaključnega poročila,
- postavljanje kriterijev (kazalnikov),
- več praktičnih znanj o procesu samoevalvacije,
- več znanja o ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti v drugih državah (kakovost, samoevalvacija),
- več izmenjave izkušenj med zunanjimi evalvatorji – primeri dobre prakse.

Udeleženci so odgovarjali tudi na vprašanje: Kaj ste se v usposabljanju naučili o zunanji evalvaciji? Odgovori so pokazali, da jo udeleženci po zaključenem usposabljanju razumejo predvsem v smislu podpore in svetovanja, izpostavili so npr.:

- zunanja evalvacija je lahko odličen instrument za izboljšanje dela šol (za kakovost šol),
- zunanja evalvacija mora biti vpletena v sistem samoevalvacije (SE brez ZE nima smisla),
- zunanja evalvacija je podpora/spodbuda zavodu,
- zunanja evalvacija ima vlogo svetovanja in ne nadzora.



Hkrati ugotavljajo, da je za zunanjo evalvacijo zelo pomembno timsko delo, izmenjava izkušenj in mnenj ter veščina pisanja poročila.

4.7.2.2 Prenos pridobljenega znanja in spretnosti

Prenos pridobljenega znanja in spretnosti je pomemben element uspešnega usposabljanja, zato so udeleženci ocenili tudi prenos le-teh na druga področja svojega dela. 23 oz. 88,5 % udeležencev je zaradi udeležbe na usposabljanju spremenilo nekaj pri svojem delu. Najpogostejše so navedli:

- boljše razumevanje in izvedba samoevalvacije,
- več samorefleksije lastnega dela,
- bolj smiselno sodelovanje v timu za kakovost v šoli,
- pogostejša uporaba faz akcije raziskovanja pri delu,
- boljše komuniciranje s sodelavci,
- več truda za izboljšave.

Udeleženci so izpostavili tudi sodelovanje z deležniki, predvsem sodelovanje s starši, vodstvom šole in sodelavci. Uporabili so tudi drugačen pristop k samoevalvaciji, saj so npr. v proces vključevali večjo število strokovnih delavcev kot do sedaj.

Nekateri udeleženci so zaradi udeležbe na usposabljanju na dogajanje v šoli začeli gledati širše in celoviteje. Bolj pozorni so na preglednost pedagoškega dela, tudi če ga »pogleda nekdo od zunaj«.

2 oz. 7,7 % udeležencev nista ničesar spremenila, en udeleženec je odgovor pustil prazen.

Ocene in odgovori kažejo, da večina udeležencev v usposabljanju pridobi znanja in spretnosti, ki so uporabna tudi pri njihovem siceršnjem delu. Ob tem, da spreminjajo prakso, so nekateri spremenili tudi svoje poglede in stališča.

4.7.2.3 Odnos do zunanje evalvacije

Na osnovni vnaprej opredeljenih, nasprotujočih si trditev so udeleženci ovrednotili svoj odnos do zunanje evalvacije in sicer tako, da so v preglednici ocenili, h kateri trditvi in v kolikšni meri se bolj nagibajo. V Tabeli 34 so prikazani pari trditev, ločeni s poševnico, povprečno oceno trditev in standardni odklon. Višja, kot je povprečna ocena, bolj se udeleženci nagibajo trditvam na desni strani poševnice.



		Ar. sr.	St. od.
1	Namen zunanje evalvacije je iskanje odgovornosti, odgovornih/podpora zavodu pri izboljšavah.	5,88	0,33
2	Zunanja evalvacija je nadzor/svetovanje oz. kritično prijateljstvo.	5,81	0,40
3	Zunanja evalvacija je namenjena primerjavi zavodov med seboj/evalviranemu zavodu.	5,81	0,40
4	Zunanja evalvacija izpostavlja šibke točke zavoda/poudari prednosti in področja izboljšav na zavodu.	5,42	0,76
5	Poročilo o zunanji evalvaciji je namenjeno svetu zavoda, svetu staršev in drugim zunanjim deležnikom/ravnatelju in strokovnim delavcem.	5,00	1,02
6	Poročilo o zunanji evalvaciji bi moralo biti javno/je namenjeno zavodu.	5,27	0,83
7	Zunanja evalvacija je usmerjena v preteklost/v prihodnost.	5,42	0,76
8	Zunanja evalvacija se osredotoča na rezultate samoevalvacije/je podpora procesu samoevalvacije.	5,56	0,58
9	Zunanja evalvacija vzbuja odpor pri zaposlenih/motivira zaposlene za izboljšave.	4,85	0,92
10	V poročilu o zunanji evalvaciji se predstavi pogled zunanjih evalvatorjev/usklajen pogled zunanjih evalvatorjev in zavoda.	5,23	0,95
11	Zunanja evalvacija vzbuja nezaupanje/zaupanje v opravljeno delo.	5,50	0,51
12	Zunanja evalvacija ne pove nič novega/veliko nauči.	5,54	0,71
13	V zunanjo evalvacijo ni/je vredno vlagati čas in vire.	5,69	0,47

Tabela 34: *Ovrednotenje odnosa do zunanje evalvacije*

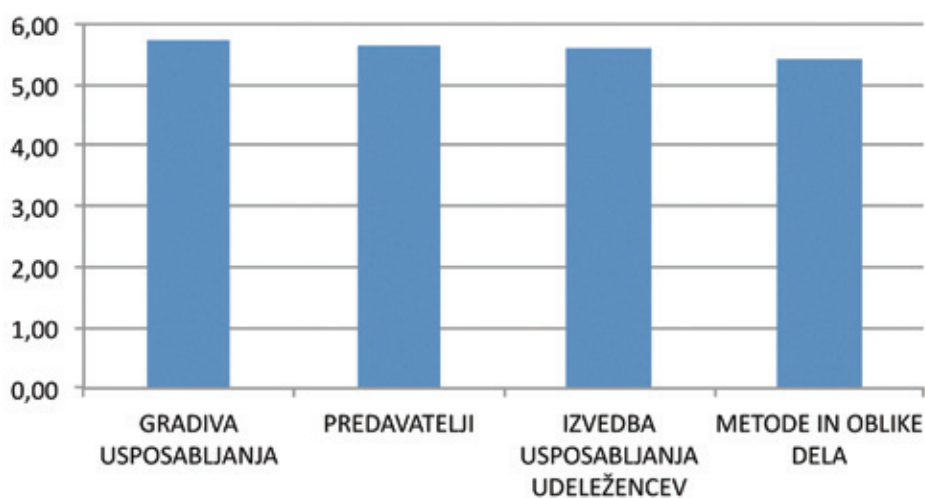
Iz ocen je razvidno, da imajo udeleženci v povprečju zelo pozitiven odnos do zunanje evalvacije, pri čemer se najbolj strinjajo s trditvami::

- namen zunanje evalvacije je podpora zavodu pri izboljšavah,
- zunanja evalvacija je svetovanje oz. kritično prijateljstvo,
- zunanja evalvacija je namenjena evalviranemu zavodu.

Kljub pozitivnemu odnosu ocenjujejo, da zunanja evalvacija še vzbuja tudi določen odpor pri strokovnih delavcih.

4.7.2.4 Izvedba usposabljanja

Udeleženci so v anketnem vprašalniku ocenili izvedbo usposabljanja. Iz grafa 11 je razvidno, da so udeleženci različne vidike izvedbe usposabljanja ocenili kot zelo dobre in da pomembnih odstopanj med ni.



Graf 11: Evalvacija izvedbe usposabljanja

Podrobneje so ocene posameznih vidikov izvedbe usposabljanja prikazane v Tabela 35. Tudi podroben pregled ne kaže pomembnih odstopanj. Najvišje je ocenjen odnos predavateljev do udeležencev usposabljanja (6,0), najnižje pa spodbujanje branja strokovne literature (5,15).

		Ar. sr.	St. od.
1	IZVEDBA USPOSABLJANJA UDELEŽENCEV	5,62	
1	splošna ocena usposabljanja	5,38	0,57
2	obveščanje udeležencev	5,88	0,33
3	časovna razporeditev usposabljanj	5,54	0,58
4	sodelovanje udeležencev na usposabljanju (izmenjava izkušenj ipd.)	5,69	0,55
2	METODE IN OBLIKE DELA	5,45	
1	frontalne predstavitve na usposabljanjih (predavanja)	5,23	0,65
2	delo v skupinah	5,42	0,64
3	metoda učenja z razpravo (LTD – Learning through discussion)	5,62	0,50
4	analiza dokumentov (samoevalvacijsko poročilo)	5,54	0,65
5	igra vlog (intervjuvanje)	5,42	0,76
6	priprava refleksij	5,31	0,68
7	priprava vmesnih aktivnostih	5,35	0,56
8	praktična izkušnja (izvedba pilotne zunanje evalvacije na zavodu)	5,92	0,27
9	samoizobraževanje	5,23	0,65

3	PREDAVATELJI	5,65	
1	splošna ocena predavateljev	5,46	0,51
2	pripravljenost na predavanje	5,65	0,49
3	spodbujanje branja strokovne literature	5,15	0,78
4	usmerjanje dejavnosti udeležencev	5,69	0,47
5	odnos do udeležencev	6,00	0,00
6	dostopnost predavateljev za vprašanja in nasvete	5,92	0,28
4	GRADIVA USPOSABLJANJA	5,75	
1	gradiva so bila pregledna	5,73	0,45
2	gradiva so bila uporabna	5,77	0,43

Tabela 35: *Ocene trditev o izvedbi usposabljanja*

Celotno zasnovo usposabljanja so udeleženci ocenili kot zelo dobro (5,56) in svoje ocene pojasnili:

- rast profesionalnega razvoja,
- pridobivanje praktičnega in uporabnega znanja,
- dnevi usposabljanj primerno razporejeni,
- dobra priprava in navodila za izvedbo pilotnih zunanjih evalvacij,
- pozitivna izkušnja,
- uporabna in kakovostna gradiva,
- izmenjava izkušenj in mnenj,
- odlična povratna informacija predavateljev Šole za ravnatelje,
- sistematično usposabljanje.

V anketne vprašalnike so zapisali tudi nekaj predlogov in sicer:

- jasneje izražena pričakovanja Šole za ravnatelje do udeležencev na začetku usposabljanja,
- opredelitev vloge zunanjega evalvatorja,
- osvetlitev procesa samoevalvacije v prvih delavnicah usposabljanja,
- krepitev znanj in veščin s področja komunikacije ter postavljanja kriterijev (kazalnikov),
- več vmesnih aktivnosti, čeprav je bila hkrati izpostavljena stiska s časom (npr. za študij relevantne literature).

Izvedba usposabljanja je bila ovrednotena tudi na osnovi vodene razprave, v kateri so udeleženci sodelovali na zadnji delavnici (14. 1. 2011). V razpravi, ki je sledila individualnemu izpolnjevanju anketnih vprašalnikov je sodelovalo 26 udeležencev. Razprava je bila osredotočena na vprašanje: »Kaj je takšnega, kar bi nam še želeli povedati oziroma izpostaviti o usposabljanju za zunanjo evalvacijo?«

V razpravi so bile izpostavljene dobre ocene zasnov, vsebine in izvedbe usposabljanja, razmislek udeležencev pa je bil usmerjen tudi v prihodnost, tako usposabljanja kot tudi izvedbe zunanjih evalvacij, npr:

- pomen oblikovanja jasnih pogojev za vključitev v usposabljanje (praksa oz. delovne izkušnje, izkušnje s kakovostjo),





- vprašanje pridobitve certifikata ob zaključku usposabljanja kot pogoj za izvajanje zunanjih evalvacij,
- pomen seznanitve javnosti z modelom in izvedbo zunanjih evalvacij itd.

4.8 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA O USPOSABLJANJU ZA ZUNANJO EVALVACIJO

V zaključku so na kratko povzete temeljne ugotovitve spremljanja in evalvacije 1. cikla Usposabljanja za zunanjo evalvacijo in oblikovana priporočila za nadaljnje izvedbe ter vzpostavitev sistema usposabljanja zunanjih evalvatorjev.

Rezultati spremljanja in evalvacije kažejo:

- Udeleženci usposabljanja zasnovo, vsebino in izvedbo usposabljanja ocenjujejo kot zelo dobro.
- Zasnova usposabljanja s kombinacijo delavnic in vmesnih aktivnosti je primerna.
- Uspešnost usposabljanja se kaže na več ravneh in sicer:
 - na ravni zadovoljstva udeležencev z izvedbo usposabljanja,
 - na ravni učenja, t.j. pridobljenih znanj in spretnosti ter pozitivnega odnosa udeležencev in
 - na ravni prenosa pridobljenih znanj in spretnosti v prakso (izvajanje zunanjih evalvacij in uporaba pridobljenih znanj in spretnosti pri siceršnjem delu udeležencev usposabljanja).

Priporočila za nadaljnje izvedbe ter vzpostavitev sistema usposabljanja zunanjih evalvatorjev:

- Jasno opredeliti kriterije za vključitev v usposabljanje.
- V usposabljanju več pozornosti nameniti določenim vsebinam, kot npr. proces samoevalvacije v šolah, zbiranje in analiziranje podatkov.
- Dodati več vsebin in metod dela, ki krepijo komunikacijske spretnosti.
- Udeležence usposabljanja dodatno spodbujati k samoizobraževanju.
- Predlagati možnosti nadaljnega izobraževanja in usposabljanja za zunanje evalvatorje, zaključijo program Usposabljanja za zunanjo evalvacijo
- Predlagati sistem usposabljanja s pridobitvijo (in obnavljanjem) certifikata, kot pogoja za izvajanje zunanjih evalvacij v šolah.
- Usklajevati vsebine in potek usposabljanja za zunanjo evalvacijo z razvojem sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v šolah.



V. PRILOGE





5.1 SEZNAM ZAVODOV VKLJUČENIH V 1. CIKEL USPOSABLJANJA ZA SAMOEVALVACIJO

Sk.	Naziv zavoda
SKUPINA 1	Vrtec Jarše
	Vrtec Idrija
	Vvz Ilke Devetak Bignami Tolmin
	Vrtec Kočevje
	Vrtec manka Golarja Gornja Radgona
	Vrtec mavrica Vojnik
	Vrtec Pobrežje Maribor
SKUPINA 2	Vrtec postojna
	Vrtec Radenci-Radenski mehurčki
	Vrtec Sežana
	Vrtec Škratek Svit Vodice
	Vrtec Šoštanj
	Vrtec Trebnje
	Vrtec Vrhnika
SKUPINA 3	OŠ Antona Globočnika Postojna
	OŠ Destrnik-Trnovska vas
	OŠ Dobrovo
	OŠ Dragomelj
	OŠ Horjul
	OŠ Kungota
SKUPINA 4	OŠ Otočec
	OŠ J. Hudalesa Jurovski dol
	OŠ Pirniče
	OŠ Šmartno v Tuhinju
	OŠ Stročja vas
	OŠ Šoštanj
SKUPINA 5	OŠ kamnica
	OŠ Polhov Gradec
	OŠ Stopiče
	OŠ Antona Šibelja-Stjenka Komen
	OŠ Gorje Zgornje Gorje
	OŠ Vižmarje Brod
SKUPINA 6	OŠ Dobrova
	OŠ Simona Jenka Kranj
	OŠ Frana Albrehta
	OŠ heroja Janeza Hribarja
	OŠ Janka Ribiča Cezanjevci
	OŠ Jurija Vege
	OŠ Juršinci
	OŠ Lesično

Sk.	Naziv zavoda
SKUPINA 7	OŠ Loka Črnomelj
	OŠ Marije Vere
	OŠ Miška Kranjca
	OŠ Nove Jarše
	OŠ Petrovče
	OŠ Planina pri Sevnici
	OŠ Polje
SKUPINA 8	OŠ Polzela
	OŠ Kašelj
	OŠ Podgora
	OŠ Rodica
	OŠ Toneta Čufarja Maribor
	OŠ Železniki
	SE OŠ Dante Alighieri Izola
SKUPINA 9	OŠ Sv. Jurij ob Ščavnici
	OŠ Metlika
	ESIC Kranj - ekonomsko-trgovska šola
	Poslovno-komercialna šola Celje
	Srednja tehniška in poklicna šola Trbovlje
	ŠC Ravne - OE Ravne
	ŠC Ljubljana
SKUPINA 10	ŠC Rudolfa Maistra - Srednja ekonomska šola
	ŠC Slovenj Gradec - Srednja ekonomska šola
	CIRIUS Kamnik
	Gimnazija Krško
	Gimnazija Bežigrad
	Škofijska gimnazija Vipava
	Srednja zdravstvena šola Ljubljana
SKUPINA 11	Dijaški dom Celje
	Gimnazija in ekonomska srednja šola Trbovlje
	Srednja poklicna in strokovna šola Krško
	Dijaški dom Ptuj
	Srednja šola Slovenska Bistrica
	ŠC Novo mesto - Srednja zdravstvena in kemijska šola

5.2 ČLANI DELOVNE SKUPINE ZA PRIPRAVO USPOSABLJANJA ZA SAMOEVALVACIJO



1. mag. Mateja Brejc (vodja projekta in koordinatrica usposabljanja)
2. dr. Mihaela Zavašnik Arčnik
3. dr. Tatjana Ažman
4. Sanja Gradišnik
5. Alenka Jurič Rajh
6. dr. Andrej Koren
7. Rado Kostrevc
8. Marko Primožič
9. Andrej Savarin
10. dr. Tony Townsend, Univerza v Glasgowu

5.3 REZULTATI ANALIZE POROČIL O IZVEDBI DELAVNIC USPOSABLJANJA ZA SAMOEVALVACIJO V ŠOLAH

Delavnica	Št. prisotnih
1	3142
2	2924
3	2978
4	2958
5	2914
6	2777
7	2706

Priloga 1: Udeležba na usposabljanju po delavnicah



Zahtevnot priprave na izvedbo	Vrtec			Osnovna šola			Srednja šola			Skupaj		
	Povp	St odk	N	Povp	St odk	N	Povp	St odk	N	Povp	St odk	N
2. delavnice	2,31	0,91	11	2,97	0,78	35	3,35	0,71	11	2,92	0,85	57
3. delavnice	2,90	0,99	10	3,37	1,25	30	3,14	0,86	14	3,22	1,11	54
4. delavnice	2,46	1,27	13	2,75	0,98	32	2,93	1,14	14	2,73	1,08	59
5. delavnice	3,63	0,74	8	3,63	1,00	30	3,39	1,22	9	3,59	0,99	47
6. delavnice	3,08	1,16	12	3,03	1,26	33	2,55	1,29	11	2,95	1,24	56
7. delavnice	2,75	1,06	12	2,74	0,93	34	2,69	0,95	13	2,73	0,94	59
Povp	2,85	1,02		3,08	1,03		3,01	1,03		3,02	1,04	

Priloga 2: Zahtevnost priprave na izvedbo po ravneh

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Zahtevnost priprave 2. dan* Raven izobraževanja	Med skupinami	(Combined)	6	2	3,09	5	0,011
		Linearity	6	1	5,91	9	0,003
		Deviation from Linearity	0	1	0,28	0	0,506
	Znotraj skupin		34	54	0,63		
	Skupaj		40	56			

Priloga 3: Razlike v zahtevnosti priprave na izvedbo 2. usposabljanja

Zahtevnost izvedbe	Vrtec			Osnovna šola			Srednja šola			Skupaj		
	Povp	St odk	N	Povp	St odk	N	Povp	St odk	N	Povp	St odk	N
2. delavnice	2,73	0,86	13	3,32	0,79	37	3,77	0,67	13	3,29	0,84	63
3. delavnice	3,09	1,22	11	3,42	1,06	30	3,63	0,61	15	3,41	1,00	56
4. delavnice	2,64	0,98	11	3,17	0,81	32	3,18	0,93	14	3,07	0,88	57
5. delavnice	4,18	0,43	7	3,91	0,73	29	3,75	1,04	9	3,92	0,76	45
6. delavnice	3,17	1,11	12	2,97	1,05	33	2,73	1,01	11	2,96	1,04	56
7. delavnice	3,00	1,21	12	3,12	0,91	34	3,12	0,74	13	3,09	0,93	59
Povp	3,13	0,97		3,32	0,89		3,36	0,83		3,29	0,91	

Priloga 4: Zahtevnost izvedbe po ravneh



			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Zahtevnost izvedbe 2. dan* Raven izobraževanja	Med skupinami	(Combined)	7,094	2	3,55		0,005
		Linearity	7,001	1	7,01		0,001
		Deviation from Linearity	0,084	1	0,08		0,710
	Znotraj skupin		36,35	60	0,61		
	Skupaj		43,44	62			

Priloga 5: Razlike v zahtevnosti izvedbe 2. usposabljanja

Motivacija na delavnici	Vrtec			Osnovna šola			Srednja šola			Skupaj		
	Povp	St odk	N	Povp	St odk	N	Povp	St odk	N	Povp	St odk	N
2. delavnice	4,13	0,62	13	3,91	0,65	36	3,56	0,74	12	3,89	0,68	61
3. delavnice	3,86	0,67	11	3,52	0,71	30	3,70	0,82	15	3,63	0,74	56
4. delavnice	4,09	0,63	11	3,61	0,76	32	3,39	0,96	14	3,65	0,81	57
5. delavnice	3,57	0,84	7	3,52	0,56	30	3,69	0,65	8	3,56	0,61	45
6. delavnice	3,92	0,67	12	3,76	0,90	33	3,27	1,10	11	3,70	0,91	56
7. delavnice	4,00	0,60	12	3,76	0,70	34	3,62	1,04	13	3,78	0,77	59
Povp	3,93	0,67		3,68	0,71		3,54	0,89		3,70	0,75	

Priloga 6: Motivacija na delavnici po ravneh

Motivacija za nadaljnje aktivnosti	Vrtec			Osnovna šola			Srednja šola			Skupaj		
	Povp	St odk	N	Povp	St odk	N	Povp	St odk	N	Povp	St odk	N
2. delavnice												
3. delavnice	3,82	0,60	11	3,43	0,77	30	3,47	0,83	15	3,52	0,76	56
4. delavnice	3,69	0,63	13	3,28	0,77	32	3,21	0,89	14	3,36	0,78	59
5. delavnice	3,75	0,89	8	3,63	0,67	30	3,44	0,73	9	3,62	0,71	47
6. delavnice	3,92	0,79	12	3,61	0,70	33	3,36	1,03	11	3,63	0,80	56
7. delavnice	3,58	0,51	12	3,68	0,77	34	3,31	0,63	13	3,58	0,70	59
Povp	3,75	0,69		3,53	0,74		3,36	0,82		3,54	0,75	55,40

Priloga 7: Motivacija za nadaljnje aktivnosti po ravneh



	Povp	Std. odk	Std. napaka	t	df	Sig
3. delavnica	0,12	0,58	0,08	-1,50	55	0,14
4. delavnica	0,30	0,58	0,08	-3,87	56	0,00
5. delavnica	0,07	0,59	0,09	0,76	44	0,45
6. delavnica	0,07	0,57	0,08	0,94	55	0,35
7. delavnica	0,20	0,58	0,08	2,69	58	0,01

Priloga 8: Razlike v motivaciji na delavnici in za nadaljnje aktivnosti

5.4 ČLANI DELOVNE SKUPINE ZA PRIPRAVO USPOSABLJANJA ZA ZUNANJO EVALVACIJO

1. mag. Mateja Brejc (vodja projekta)
2. Alenka Jurič Rajh (koordinatrica usposabljanja)
3. dr. Andrej Koren
4. dr. Mihaela Zavašnik Arčnik
5. mag. Alojz Širec

5.5 UDELEŽENCI 1. CIKLA USPOSABLJANJA ZA ZUNANJO EVALVACIJO

1. Anita Ambrož
2. Mateja Andrejčič
3. Nada Barbarič
4. Anita Borovič
5. Alenka Čurin Janžekovič
6. Suzana Deutsch
7. Nataša Djuzić Kunej
8. Gabrijela Gregorič
9. Andreja Grom
10. Manica Habjanič Gaberšek
11. Polonca Kenda
12. Alenka Krapež
13. Inga Krusič Lamut
14. Sara Lešnik
15. Branka Likon

- 16. Mojca Miklič
- 17. Milena Mišič
- 18. Ernest Nemec
- 19. Tatjana Novak
- 20. Anica Novak
- 21. Đano Novak
- 22. Anton Obreht
- 23. Nada Paj
- 24. Andreja Sabati Šuster
- 25. Karmen Šepec
- 26. Renata Škodnik
- 27. Janez Šušteršič
- 28. Zlatka Vlasta Žgonc
- 29. Srečko Zorko



5.6 IZVAJALCI 1. CIKLA USPOSABLJANJA ZA ZUNANJO EVALVACIJO

- 1. mag. Mateja Brejc
- 2. Alenka Jurič Rajh
- 3. dr. Andrej Koren
- 4. dr. Mihaela Zavašnik Arčnik
- 5. mag. Alojz Širec
- 6. dr. Linda Devlin, University of Wolverhampton, Anglija

[illegible]



POROČILO O IZVEDBI
1. CIKLA USPOSABLJANJ

[illegible]



POROČILO O IZVEDBI
1. CIKLA USPOSABLJANJ



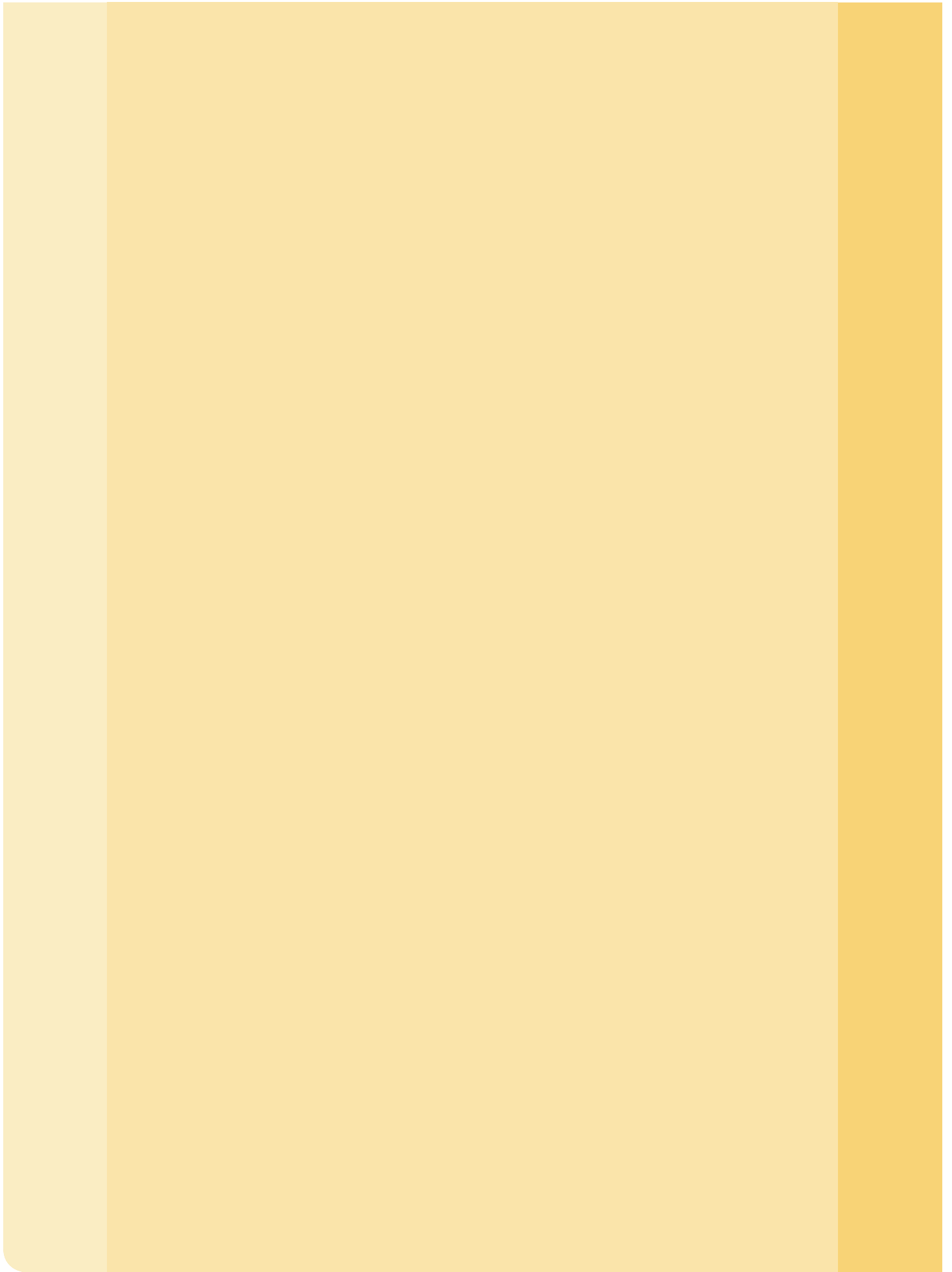
POROČILO O IZVEDBI
1. CIKLA USPOSABLJANJ



POROČILO O IZVEDBI
1. CIKLA USPOSABLJANJ



POROČILO O IZVEDBI
1. CIKLA USPOSABLJANJ





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