

Zasnova in uvedba sistema  
ugotavljanja ter zagotavljanja kakovosti  
vzgojno-izobraževalnih organizacij  
(vrtcev in šol) – KVIZ



# POROČILO O IZVEDBI ZUNANJIH EVALVACIJ

Izvedba zunanjih evalvacij na zavodih,  
prijavljenih na javni razpis za zunanje  
evalvacije (november 2012)

Kranj, februar 2013

## POROČILO O IZVEDBI ZUNANJIH EVALVACIJ

Izvedba zunanjih evalvacij na zavodih, prijavljenih na javni razpis za zunanje evalvacije (november 2012)

Mateja Brejc  
Sanja Gradišnik  
Lidija Goljat Prelogar  
Andrej Savarin

**Odgovorna oseba:** Andrej Koren

**Oblikovanje:** B&S d. o. o.

Kranj, 2013  
© 2013 Šola za ravnatelje

Publikacija je financirana iz sredstev Evropskega socialnega sklada.

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

37:005.336.3(497.4)(0.034.2)

POROČILO o izvedbi zunanjih evalvacij [Elektronski vir] : izvedba zunanjih evalvacij na zavodih, prijavljenih na javni razpis za zunanje evalvacije (november 2012) / Mateja Brejc ... [et al.]. – El. knjiga. – Kranj : Šola za ravnatelje, 2013

Nacin dostopa (URL):  
<http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-40-4.pdf>

ISBN 978-961-6637-40-4 (pdf)  
ISBN 978-961-6637-41-1 (html)

1. Brejc, Mateja  
267627776

Zasnova in uvedba sistema  
ugotavljanja ter zagotavljanja kakovosti  
vzgojno-izobraževalnih organizacij  
(vrtcev in šol) – KVIZ



# POROČILO O IZVEDBI ZUNANJIH EVALVACIJ

Izvedba zunanjih evalvacij na zavodih,  
prijavljenih na javni razpis za zunanje  
evalvacije (november 2012)

Kranj, februar 2013



POROČILO O IZVEDBI ZUNANJIH EVALVACIJ  
(NOVEMBER 2012)

# VSEBINA



I. IZVEDBA ZUNANJIH EVALVACIJ 2012 .....	5
1.1 Priprava zunanjih evalvatorjev in evalviranih zavodov na obisku .....	6
1.2 Obisk zunanjih evalvatorjev na evalviranih zavodih .....	7
1.3 Spremljanje in evalvacija zunanjih evalvacij .....	8
II. OCENA UVAJANJA IZBOLJŠAV IN SAMOEVALVACIJE NA EVALVIRANIH ZAVODIH .....	9
III. PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠANJE UVAJANJA IZBOLJŠAV IN SAMOEVALVACIJE V EVALVIRANIH ZAVODIH .....	17
IV. OCENA EVALVIRANIH ZAVODOV O ZASNOVI IN IZVEDBI ZUNANJE EVALVACIJE .....	21
V. ZAKLJUČEK .....	27
VI. VIRI .....	29
PRILOGE .....	31

## KAZALO TABEL

<b>Tabela 1:</b> Časovnica izvedbe zunanjih evalvacij november 2012 .....	6
<b>Tabela 2:</b> Število obravnavanih poročil o izvedbi zunanje evalvacije .....	10
<b>Tabela 3:</b> Število zavodov glede na statistično regijo .....	10
<b>Tabela 4:</b> Število oddanih dokumentov .....	11
<b>Tabela 5:</b> Ovrednotenje poročila o samoevalvaciji in/ali poročila o delu komisije za kakovost .....	12
<b>Tabela 6:</b> Uvajanje izboljšav in samoevalvacija v šolski dokumentaciji .....	12
<b>Tabela 7:</b> Vpetost samoevalvacije v delovanje zavoda .....	12
<b>Tabela 8:</b> Vodenje uvajanja izboljšav in samoevalvacije .....	13
<b>Tabela 9:</b> Načrtnost in sistematičnost uvajanja izboljšav in samoevalvacije .....	14
<b>Tabela 10:</b> Rezultati uvajanja izboljšav in samoevalvacije .....	14
<b>Tabela 11:</b> Spremljanje in vrednotenje dosežkov učencev .....	15
<b>Tabela 12:</b> Splošna ocena uvajanja izboljšav v zavodu .....	15
<b>Tabela 13:</b> Utemeljitev splošne ocene uvajanja izboljšav v zavodu .....	15
<b>Tabela 14:</b> Priprava na zunanjo evalvacijo .....	23
<b>Tabela 15:</b> Pripravljeno gradivo .....	23
<b>Tabela 16:</b> Obisk evalvatorjev v zavodu .....	24
<b>Tabela 17:</b> Poročilo o zunanji evalvaciji .....	25

## KAZALO SLIK in GRAFOV

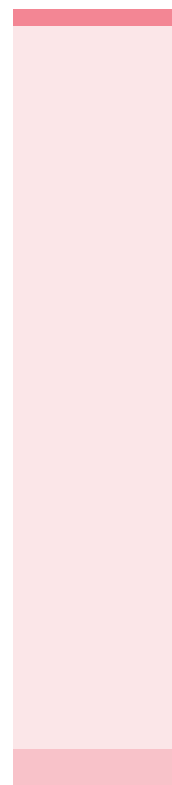
<b>Slika 1:</b> Priprava na obisk zunanjih evalvatorjev .....	23
<b>Slika 2:</b> Uresničitev pričakovanj .....	25
<b>Graf 1:</b> Ocena zasnove zunanje evalvacije .....	26



POROČILO O IZVEDBI ZUNANJIH EVALVACIJ  
(NOVEMBER 2012)



# IZVEDBA ZUNANJIH EVALVACIJ 2012





Septembra 2012 je bil objavljen prvi javni razpis za izvedbo zunanjih evalvacij v projektu KVIZ (priloga A). Javni razpis je bil objavljen na spletni strani Šole za ravnatelje, obvestilo o javnem razpisu je bilo po elektronski pošti poslano vsem ravnateljem vrtcev, osnovnih in srednjih šol. Na razpis se je prijavilo deset zavodov (priloga B), od tega dva vrtca, štiri osnovne in štiri srednje šole. En zavod je bil pred tem vključen v Usposabljanje za samoevalvacijo v projektu uKVIZ (uKVIZ, prvi cikel, 2009–2011, več v Brejc 2011), devet zavodov se omenjenega usposabljanja ni udeležilo.

Cilj zunanjih evalvacij 2012 je bil:

- na zavodih ovrednotiti proces uvajanja izboljšav in samoevalvacije, rezultate uvajanja izboljšav in samoevalvacije ter vpetost samoevalvacije v dejavnost zavoda;
- preizkusiti zasnovo zunanjih evalvacij v praksi;
- predlagati nadaljnje korake razvoja zunanje evalvacije v sistemu ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.

Zunanje evalvacije so bile v skladu s prvotno zasnovo sistema in evalvacijo poskusnih izvedb v letu 2010 in 2012 (glej Koren in Brejc 2011, Brejc in Poličnik 2012) usmerjene v pregled uvajanja izboljšav v zavodih in podporo samoevalvaciji. Posebej je bilo pri razvijanju zasnove upoštevano dejstvo, da bodo v zunanje evalvacije vključeni tudi zavodi, ki niso bili vključeni v projekt KVIZ ali uKVIZ in samoevalvacijo izvajajo skladno z lastnim znanjem in izkušnjami ali v okviru katerega od drugih pristopov oziroma projektov v slovenskem šolskem prostoru.

Z zunanjo evalvacijo 2012 so bili na evalviranih zavodih pregledani in ovrednoteni:

- proces uvajanja izboljšav in samoevalvacije,
- rezultati uvajanja izboljšav in samoevalvacije,
- vpetost uvajanja izboljšav in samoevalvacije v delovanje zavoda.

V poročilu predstavljamo izvedbo zunanjih evalvacij v novembru 2012, oceno uvajanja izboljšav in samoevalvacije v evalviranih zavodih, priporočila zavodom za izboljšave in mnenja zavodov o izvedbi zunanje evalvacije.

## 1.1 Priprava zunanjih evalvatorjev in evalviranih zavodov na obisku

Evalvirani zavodi so bili o vključitvi v zunanje evalvacije in o natančnem poteku zunanje evalvacije skladno z razpisom obveščeni septembra 2012. Z namenom priprave na zunanjo evalvacijo je Šola za ravnatelje evalviranim zavodom poslala usmeritve za pripravo na obisk zunanjih evalvatorjev in časovnico izvedbe (glej tabelo 1).

**Tabela 1:** Časovnica izvedbe zunanjih evalvacij, november 2012

Aktivnost	Izvedba
zavodi pripravijo in posredujejo dokumentacijo (po e-pošti)	do 8. oktobra 2012
priprava timov zunanjih evalvatorjev na obisk zavodov	oktober 2012
<b>enodnevnih obiskih zavodov</b>	<b>5. do 16. november 2012</b>
priprava osnutka poročila o zunanji evalvaciji	14 dni po obisku zavoda
komentar zavoda na osnutek poročila	8 dni po prejemu osnutka
končno poročilo	5 dni po prejemu komentarja (najkasneje 17. 12. 2012)

<sup>1</sup> KVIZ – Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja ter zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol)

<sup>2</sup> uKVIZ – Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij



Evalvirani zavodi so Šoli za ravnatelje v elektronski obliki posredovali naslednjo dokumentacijo:

- izpolnjen pregledni vprašalnik za izvedbo zunanjih evalvacij (glej prilogo A),
- letni delovni načrt 2011/12, 2012/13,
- poročilo o realizaciji letnega delovnega načrta 2010/11, 2011/12,
- načrt izboljšav in spremljave samoevalvacije za šolski leti 2010/11, 2011/12,
- letno poročilo o samoevalvaciji 2010/11, 2011/12,
- poročilo o delu komisije za kakovost 2010/11, 2011/12,
- dodatne dokumente po presoji zavoda, ki so povezani z ovrednotenjem pristopov h kakovosti.

Zunanji evalvatorji so zgoraj naštetu dokumentacijo prejeli vnaprej, z namenom priprave na enodnevni obisk.

Za razliko od prejšnjih zunanjih evalvacij so tokrat vsi zavodi pred obiskom zunanjih evalvatorjev izpolnili še pregledni vprašalnik za izvedbo zunanjih evalvacij, z namenom poglobljenega razmisleka o uvajanju izboljšav in samoevalvacije na njihovem zavodu in s tem predpriprave na zunanjo evalvacijo.

Pred izvedbo zunanjih evalvacij tudi ni bilo organizirano skupno srečanje, na katerem bi evalvirani zavodi spoznali tim za zunanjo evalvacijo, izmenjali dokumentacijo in se dogovorili o izvedbi enodnevnega obiska. Izkazalo se je, da tovrstno skupno srečanje ni nujno potrebno, saj so izvedbe zunanjih evalvacij potekale nemoteno in kakovostno.

## 1.2 Obisk zunanjih evalvatorjev na evalviranih zavodih

Zunanje evalvacije je izvajalo dvajset (20) ravnateljev in drugih strokovnih delavcev osnovnega in srednjega šolstva (priloga C), ki so:

- uspešno zaključili Usposabljanje za zunanjo evalvacijo (projekt uKVIZ, prvi cikel, 2009–2011),
- sodelovali pri izvedbi poskusnih zunanjih evalvacij 2010,
- se udeležili dodatnega dvodnevnega usposabljanja na temo komuniciranja in podajanja povratne informacije, pisanja poročil ter priprave na izvedbo zunanjih evalvacij (prvi del usposabljanja: december 2011, drugi del usposabljanja: februar 2012),
- sodelovali pri izvedbi zunanjih evalvacij marca 2012,
- se oktobra 2012 udeležili delovnega srečanja, namenjenega pripravi na izvedbo zunanjih evalvacij novembra 2012.

Timi za zunanjo evalvacijo so bili imenovani s sklepom Šole za ravnatelje. V vsak tim sta bila imenovana dva člana.

Zunanji evalvatorji so na osnovi pregleda dokumentacije in razgovorov s predstavniki zavoda pregledali in ovrednotili:

- POROČILO O SAMOEVALVACIJI in/ali POROČILO O DELU KOMISIJE ZA KAKOVOST za šolsko leto 2009/10 in 2010/11.
- Kako so NAČRTI IZBOLJŠAV in POROČILA O SAMOEVALVACIJI in/ali POROČILA O DELU KOMISIJE ZA KAKOVOST vsebinsko in operativno povezani s PROGRAMOM RAZVOJA oziroma RAZVOJNIM NAČRTOM, LETNIMI DELOVNIMI NAČRTI, POROČILI O REALIZACIJI LDN itd. in kako je iz dokumentacije razvidna povezanost različnih dejavnosti v zavodu, vpetost samoevalvacije v delovanje zavoda?
- Kako poteka vodenje samoevalvacije v zavodu?
- Kako načrtovana in sistematična je samoevalvacija?
- Kako kakovosten je proces samoevalvacije?
- Kako se kažejo rezultati uvajanja izboljšav?





Za izvedbo zunanjih evalvacij v novembru 2012 je bil na osnovi dokumentov in ugotovitev evalvacije poskusnih zunanjih evalvacij 2010 in zunanjih evalvacij, izvedenih v marcu 2012:

- posodobljen *Opomnik za zunanjo evalvacijo*,
- posodobljen *osnutek poročila o zunanji evalvaciji* ter
- dopolnjen *Priročnik za izvedbo zunanjih evalvacij* (Brejc 2012, priloga E).

Obisk zavodov je trajal en dan oz. osem (8) ur (glej primer urnika obiska v prilogi D). Ob prihodu so si zunanji evalvatorji ogledali zavod, nato pa izvedli razgovore (intervjuje) z izbranimi strokovnimi delavci zavoda:

- ravnateljem,
- timom za samoevalvacijo in/ali komisijo za kakovost in
- drugimi strokovnimi delavci (izbira strokovnih delavcev so določili zunanji evalvatorji in jo pred obiskom uskladili z ravnateljem).

Z ogledom zavoda in razgovori so zunanji evalvatorji dopolnili informacije, pridobljene s pregledom dokumentacije.

Zunanji evalvatorji so v *štirinajstih dneh po obisku* na zavodu pripravili osnutek poročil o zunanji evalvaciji in jih posredovali ravnateljem evalviranih zavodov, ki so v *osmih dneh* lahko posredovali pripombe in predloge za dopolnitev poročil.

Po prejemu povratne informacije iz zavodov so zunanji evalvatorji v *petih dneh* oblikovali končna poročila ter jih natisnjene in podpisane poslali zavodom. En izvod vsakega poročila je bil v elektronski obliki posredovan Šoli za ravnatelje za pripravo vsebinske analize kakovosti procesov uvajanja izboljšav in samoevalvacije v zavodih in priporočila za nadaljnji razvoj zunanje evalvacije (glej poglavja 2, 3 in 4).

### 1.3 Spremljanje in evalvacija zunanjih evalvacij

Izvedba zunanjih evalvacij 2012 je bila spremljana in evalvirana z namenom:

- ovrednotenja razvoja zasnove zunanjih evalvacij,
- priprave vsebinske analize kakovosti procesov uvajanja izboljšav in samoevalvacije v šolah in
- priprave priporočil za izboljšanje zunanjih evalvacij pred uvedbo nacionalnega sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.

Podatki o zunanjih evalvacijah so bili pridobljeni z:

- analizo poročil o zunanjih evalvacijah novembra 2012,
- analizo elektronskih zapisnikov zunanjih evalvatorjev in
- evalvacijskim vprašalnikom za ravnatelje evalviranih zavodov.

V nadaljevanju predstavljamo oceno uvajanja izboljšav in samoevalvacije na izbranih zavodih, priporočila zavodom za njihovo izboljšanje ter oceno ravnateljev o osnovi in izvedbi samoevalvacije.



# OCENA UVAJANJA IZBOLJŠAV IN SAMOEVALVACIJE NA EVALVIRANIH ZAVODIH





Zunanji evalvatorji so po izvedeni zunanji evalvaciji izpolnili elektronsko obliko zapisnika Poročilo o izvedbi zunanje evalvacije, ki je razdeljeno na 9 sklopov:

1. splošni podatki o evalviranem zavodu,
2. podatki o zunanji evalvaciji,
3. ovrednotenje poročila o samoevalvaciji in/ali poročila o delu komisije za kakovost za preteklo šolsko leto,
4. vpetost samoevalvacije v delovanje zavoda,
5. vodenje uvajanja izboljšav in samoevalvacije,
6. načrtnost in sistematičnost uvajanja izboljšav in samoevalvacije,
7. rezultati uvajanja izboljšav,
8. spremljanje in vrednotenje dosežkov učencev,
9. splošna ocena uvajanja izboljšav v zavodu.

Zunanji evalvatorji so trditve posameznih sklopov (sklopi od 2 do 8) ovrednotili s pomočjo deskriptivne lestvice (da, delno, ne), pri čemer so morali končno splošno oceno uvajanja izboljšav v zavodu tudi utemeljiti (sklop 9).

### **Splošni podatki o zavodu**

V analizo je bilo vključenih 10 zavodov, od tega dva vrtca, štiri osnovne in štiri srednje šole (tabela 2).

**Tabela 2:** Število obravnavanih poročil o izvedbi zunanje evalvacije

Zavod	Število	Odstotek
Vrtec	2	20,0
Osnovna šola	4	40,0
Srednja šola (gimnazija)	4	40,0
<b>Skupaj</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>

V tabeli 3 je prikazana zastopanost zavodov glede na statistično regijo:

**Tabela 3:** Število zavodov glede na statistično regijo

Statistična regija	Število	Odstotek
Pomurska regija	1	10,0
Podravska regija	4	40,0
Koroška regija	1	10,0
Savinjska regija	1	10,0
Osrednjeslovenska regija	2	20,0
Obalno-kraška regija	1	10,0
<b>Skupaj</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>

### Podatki o zunanji evalvaciji

Zunanji evalvatorji so pregledali dokumentacijo zavoda, ki jo je zavod predhodno posredoval timu za zunanjo evalvacijo. V nadaljevanju prikazujemo, koliko zavodov je oddalo posamezen dokument:

**Tabela 4:** Število oddanih dokumentov

Dokumentacija	Število
Izpolnjen pregledni vprašalnik za izvedbo zunanjih evalvacij	10
Letni delovni načrt 2011/12	10
Letni delovni načrt 2012/13	10
Poročilo o realizaciji letnega delovnega načrta 2010/11	10
Poročilo o realizaciji letnega delovnega načrta 2011/12	10
Letno poročilo o samoevalvaciji 2010/11	7
Letno poročilo o samoevalvaciji 2011/12	7
Poročilo o delu komisije za kakovost 2010/11	0
Poročilo o delu komisije za kakovost 2011/12	0
<b>Drugo</b>	<b>8</b>

Iz tabele 4 je razvidno, da zahtevane dokumentacije niso oddali vsi zavodi. Namreč letnega poročila o samoevalvaciji za šolsko leto 2010/11 in 2011/12 niso oddali 3 zavodi. Iz zapisnikov ni razvidno, zakaj zavodi teh poročil niso oddali.

Zavod je lahko po lastni presoji poleg zahtevane dokumentacije predložil dodatne dokumente, ki so povezani z ovrednotenjem pristopov h kakovosti. Večina, kar 8 zavodov, je poleg zahtevane dokumentacije priložila še:

- razvojni načrt zavoda,
- priloge k načrtom izboljšav,
- priloge k letnemu poročilu o samoevalvaciji (npr. analiza pouka in uspeha, anketni vprašalniki, delna evalvacija posodobitvenih aktivnosti),
- priloge k poročilu o realizaciji LDN 2011/12,
- vsebinski in finančni načrt za 2011,
- poslovni načrt in poročilo 2010/11,
- publikacijo zavoda.

### Ovrednotenje poročila o samoevalvaciji in/ali poročila o delu komisije za kakovost za preteklo šolsko leto

Iz tabele 5 je razvidno, da ima večina zavodov (6) letno poročilo o samoevalvaciji in/ali poročilo o delu komisije za kakovost za vsaj dve pretekli šolski leti. Izkazalo se je, da v večini zavodov (7) poročilo o samoevalvaciji praviloma najprej obravnava učiteljski zbor, nato pa še svet zavoda. Zavodi imajo največ težav z opredeljevanjem meril za spremljanje in doseganje izbranih prednostnih ciljev, hkrati je moč opaziti, da ugotovitve ne temeljijo (ali v celoti ne temeljijo) na analizi zbranih podatkov. Iz tega izhaja, da tudi priporočila in smernice za nadaljnje delo niso dovolj jasno in konkretno opredeljene.



**Tabela 5:** Ovrednotenje poročila o samoevalvaciji in/ali poročila o delu komisije za kakovost

	Da	Delno	Ne
Zavod ima samoevalvacijska poročila in/ali poročila o delu komisije za kakovost za vsaj dve pretekli šolski leti.	6	2	2
Predstavljeni in utemeljeni so cilji izboljšav.	4	3	3
Opredeljena so merila za spremljanje in ovrednotenje doseganja ciljev.	1	3	6
Predstavljena je vključenost različnih deležnikov v dejavnosti za doseganje ciljev.	4	2	4
Predstavljeni so doseženi cilji.	4	2	4
Ugotovitve temeljijo na analizi zbranih podatkov in so povezane z izbranimi cilji izboljšav.	2	4	4
Priporočila so jasna in konkretna.	0	7	3
Poročilo obravnava učiteljski zbor, obravnava in sprejme ga svet zavoda.	7	1	2

#### **Vpetost samoevalvacije v delovanje zavoda**

V nadaljevanju nas je zanimalo, kako zavodi obstoječo dokumentacijo zavodov povezujejo s samoevalvacijo. Ugotavljamo, da približno polovica zavodov dokumente, kot so program razvoja, letni delovni načrt in poročilo o realizaciji letnega delovnega načrta, vsebinsko povezujejo z načrtom izboljšav in letnim poročilom o samoevalvaciji (glej tabelo 6). Prav tako ustrezno povezujejo različne dejavnosti, ki potekajo na zavodu, kar nakazuje na to, da je samoevalvacija vpeta v delovanje zavoda (glej tabelo 7).

**Tabela 6:** Uvajanje izboljšav in samoevalvacija v šolski dokumentaciji

<b>Povezava načrta izboljšav in poročil o samoevalvaciji</b>	Da	Delno	Ne
s programom razvoja šole	4	4	2
z letnimi delovnimi načrti	5	2	3
s poročili o realizaciji LDN	5	0	5

**Tabela 7:** Vpetost samoevalvacije v delovanje zavoda

	Da	Delno	Ne
Zavod ustrezno povezuje različne dejavnosti, samoevalvacija je vpeta v delovanje zavoda.	5	2	3

#### **Vodenje uvajanja izboljšav in samoevalvacije**

Vodenje uvajanja izboljšav in samoevalvacije na zavodih poteka zelo različno. Praviloma ravnatelj spodbuja in podpira samoevalvacijo ter v njej aktivno sodeluje (9), prav tako je odnos vodstva in strokovnih delavcev do samoevalvacije načeloma pozitiven (9). Nekateri zavodi imajo oblikovan tim za samoevalvacijo in/ali komisijo za kakovost, ki v celoti (4) ali vsaj delno (4) vodi uvajanje izboljšav in samoevalvacijo. Dva zavoda takšnega tima nimata. Na zavodih je moč zaznati vsešolski pristop uvajanja izboljšav in samoevalvacije. Namreč pomembno vlogo pri uvajanju izboljšav in samoevalvaciji so prevzeli aktivni ali druge obstoječe skupine (8), prav tako so v načrtovanje izboljšav in sprejemanje odločitev v celoti (5) ali deloma (4) vključeni strokovni delavci. Zmožnosti strokovnih delavcev za učinkovito uvajanje izboljšav in samoevalvacije v zavodih krepijo na sistematičen način (8). Večina zavodov



(8) v uvajanje izboljšav in samoevalvacijo uspešno vključuje tudi druge deležnike, kot so starši, učenci ipd. Iz rezultatov je razvidno, da je uvajanje izboljšav usmerjeno v procese učenja in poučevanja oziroma v dosežke učencev (7). Večina zavodov (6) izvaja sprotno evalvacijo, s pomočjo katere sistematično spremljajo in vrednotijo svoje delo.

**Tabela 8:** Vodenje uvajanja izboljšav in samoevalvacije

	Da	Delno	Ne
Odnos vodstva in strokovnih delavcev do samoevalvacije je pozitiven.	9	0	1
Tim za samoevalvacijo in/ali komisija za kakovost vodi uvajanje izboljšav in samoevalvacijo.	4	4	2
Ravnatelj spodbuja, podpira samoevalvacijo, v njej aktivno sodeluje.	9	0	1
Pomembno vlogo pri uvajanju izboljšav in samoevalvaciji so prevzeli aktivni ali druge obstoječe skupine.	8	2	0
Strokovni delavci so vključeni v načrtovanje izboljšav in sprejemanje odločitev.	5	4	1
V uvajanje izboljšav in samoevalvacijo so vključeni tudi drugi deležniki (npr. učenci, starši itd.)	2	6	2
Uvajanje izboljšav in samoevalvacija sta usmerjena v procese učenja in poučevanja oziroma dosežke učencev.	7	2	1
Vzpostavljena je komunikacija o izvajanju načrtovanih dejavnosti in doseganju ciljev izboljšav.	4	5	1
Vodstvo šole in strokovni delavci sprotno in sistematično spremljajo, reflektirajo in vrednotijo svoje delo.	3	6	1
V zavodu poteka izmenjava primerov dobre prakse, povezane z izbranimi cilji izboljšav.	4	4	2
V zavodu sistematično krepijo zmožnosti strokovnih delavcev za učinkovito uvajanje izboljšav in samoevalvacijo.	8	1	1

### ***Načrtnost in sistematičnost uvajanja izboljšav in samoevalvacije***

Kako načrtno in sistematično zavodi uvajajo izboljšave in samoevalvacijo, smo preverili s pomočjo spodnjih elementov (tabela 9). Splošna slika odseva prisotnost sistematike in načrtnosti. To lahko sklepamo iz rezultatov, da ima večina zavodov zapisane dolgoročne cilje (7), opredeljene prednostne naloge in cilje izboljšav za preteklo šolsko leto (8) ter opredeljene dejavnosti za doseganje ciljev izboljšav (6), pri čemer pri oblikovanju ciljev izboljšav in določanju dejavnosti sodelujejo vsi strokovni delavci (8).

Sistematičnost pa se izgubi pri postavljanju meril, namreč zavodi imajo največ težav z opredelitvijo meril (kazalnikov) za spremljanje in ovrednotenje doseganja ciljev, ker merila niso povsem ustrezna oziroma skladna z izbranimi prednostnimi cilji. Zbiranje podatkov poteka le deloma na načrtovan in sistematičen način (6), prav tako je tudi sprotna spremljava le delno prisotna (6). Posledično ima velik delež zavodov (kar polovica) težave z analizo in sistematičnim prikazom zbranih podatkov. Iz rezultatov je med drugim razvidno, da zavodi iz že zbranih in analiziranih podatkov ne znajo razbrati ključnih ugotovitev ter začrtati priporočil in smernic za nadaljnje delo.

**Tabela 9:** Načrtnost in sistematičnost uvajanja izboljšav in samoevalvacije

	Da	Delno	Ne
Zavod ima zapisane dolgoročne cilje.	7	1	2
Zavod ima izdelan (več)letni pisni načrt izboljšav.	4	3	3
Načrtovanje in odločanje temelji na analizi podatkov o stanju v zavodu.	5	5	0
Opredeljene so prednostne naloge in cilji izboljšav za preteklo šolsko leto.	8	2	0
Opredeljene so dejavnosti za doseganje ciljev izboljšav.	6	4	0
Cilji izboljšav so povezani z drugimi pobudami in projekti oziroma delovanjem zavoda.	4	4	2
Pri oblikovanju ciljev izboljšav in določanju dejavnosti sodelujejo vsi strokovni delavci.	8	2	0
Z izbranimi cilji izboljšav so seznanjeni vsi pomembni deležniki (npr. učenci, svet šole, starši idr.).	4	6	0
Opredeljena so merila (kazalniki) za spremljanje in ovrednotenje doseganja ciljev.	1	7	2
Merila (kazalniki) so skladna z izbranimi cilji in ustrezna.	2	6	2
Zbiranje podatkov poteka na načrtovan in sistematičen način.	3	6	1
Zbiranje podatkov poteka na različnih ravneh (zavod, aktiv/skupina, strokovni delavec).	5	4	1
Zbrani podatki so analizirani ter sistematično in pregledno prikazani.	1	4	5
Zavod izvaja načrtovane dejavnosti in doseganje ciljev tekom šolskega leta sproti spremlja.	2	6	2
Ugotovitve o doseganju ciljev in priporočila za nadaljnje delo izhajajo iz podatkov.	3	5	2
Letna samoevalvacijska poročila obravnava in sprejme svet zavoda.	7	0	3
Priporočila so upoštevana pri načrtovanju za naslednje šolsko leto.	4	4	2

### Rezultati uvajanja izboljšav in samoevalvacije

Večina zavodov je v preteklem šolskem letu le deloma dosegla zastavljene cilje izboljšav (8), kljub vsemu so na zavodih zaznali spremembe na dveh nivojih (na ravni zavoda in na ravni strokovnih delavcev), ki so pomembno vplivale na izboljšano sodelovanje med strokovnimi delavci (7). Kot najpomembnejše zavodi navajajo, da so se v okviru zastavljenih ciljev izboljšali dosežki učencev (6).

**Tabela 10:** Rezultati uvajanja izboljšav in samoevalvacije

	Da	Delno	Ne
Zavod je v preteklem šolskem letu dosegel zastavljene cilje izboljšav.	1	8	1
Zaznane so spremembe na ravni zavoda in strokovnih delavcev (npr. izboljšano sodelovanje, izmenjava izkušenj, zadovoljstvo, inovativnost itd.).	7	3	0
Zavod je v okviru zastavljenih ciljev izboljšal dosežke učencev.	6	3	1





### Spremljanje in vrednotenje dosežkov učencev

Nekateri zavodi za spremljanje in vrednotenje dosežkov učencev ter uvajanje izboljšav uporabljajo tudi rezultate nacionalnih in mednarodnih preverjanj znanj (5). Tovrstne rezultate lahko bolj ali manj povezujejo z izbranimi prednostnimi cilji.

**Tabela 11:** Spremljanje in vrednotenje dosežkov učencev

	Da	Delno	Ne
V šoli za spremljanje in vrednotenje dosežkov učencev ter uvajanje izboljšav uporabljajo tudi rezultate nacionalnih (NPZ, matura) in mednarodnih (PISA, TIMSS) preverjanj znanja.	5	2	3
Šola rezultate nacionalnih in mednarodnih preverjanj znanja lahko poveže tudi z izbranimi prednostnimi cilji.	4	4	2

### Splošna ocena uvajanja izboljšav in samoevalvacije

Zunanji evalvatorji so s pomočjo 3-stopenjske opisne lestvice (odlično, ustrezno, neustrezno) podali splošno oceno uvajanja izboljšav v zavodu (glej tabelo 12). Večina zavodov je prejela oceno ustrezno (6), trije zavodi so bili ocenjeni neustrezno in odlična ocena je bila podeljena enemu zavodu.

**Tabela 12:** Splošna ocena uvajanja izboljšav v zavodu

Ocena	Št. zavodov
ODLIČNO [Šola izpolnjuje večino kriterijev (vsaj 80 % »Da«), dodatni ukrepi na ravni šole za izboljšanje kakovosti uvajanja izboljšav in samoevalvacije niso nujno potrebni, priporočene so manjše izboljšave.]	1
USTREZNO [Šola izpolnjuje več kot polovico kriterijev (50–80 % »Da«), za izboljšanje kakovosti uvajanja izboljšav in samoevalvacije je potrebnih nekaj ukrepov na ravni šole v naslednjem šolskem letu.]	6
NEUSTREZNO [Šola izpolnjuje manj kot polovico kriterijev (manj kot 50 % »Da«), za izboljšanje kakovosti uvajanja izboljšav in samoevalvacije so potrebni celovitejši ukrepi na ravni šole v naslednjem šolskem letu.]	3

V nadaljevanju prikazujemo utemeljitve splošnih ocen (glej tabelo 13).

**Tabela 13:** Utemeljitev splošne ocene uvajanja izboljšav v zavodu

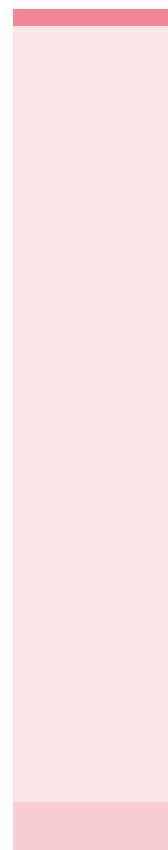
Ocena	Utemeljitev ocene
Odlično	Šola je šolski primer uvajanja in izvajanja samoevalvacije po predlaganem sistemu Šole za ravnatelje. Vredno posnemanja. Res dosledno in pohvalno.



<b>Ustrezno</b>	<p>Vrtec naj izbere manjše število ciljev za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti. V procesu samoevalvacije je potrebno dodelati določene aktivnosti, in sicer postavljanje meril, izbira dejavnosti za doseganje ciljev, zbiranje in obdelava podatkov, prikaz stopnje realizacije zastavljenih ciljev.</p>
	<p>Pohvalna je pozitivna motivacija tima za kakovost in zaposlenih do samoevalvacije. Opazna so prizadevanja zavoda za zagotavljanje kakovosti tudi z vključitvijo v Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, ki jo vodi Inštitut za kakovost. Zaposleni morajo pridobiti še dodatna znanja o metodologiji vodenja procesa. Vodstvo in tim za kakovost so se odločili za vključitev v program Šole za ravnatelje.</p>
	<p>Samoevalvacija je v šoli vpeljana, vendar nekoliko premalo sistematično. Izboljšati je potrebno način zbiranja podatkov ter njihovo obdelavo in prikazovanje. Ob tem bo potrebno tudi bolj celovito in sistematično prikazati rezultate učencev, kar bo lažje, ko bodo jasno opredeljeni kazalniki. Potem bo tudi zapis poročila o samoevalvaciji vsebinsko ustreznější kot je sedanjí.</p>
	<p>V veliko pomoč pri izbiri in določanju samoevalvacijskih ciljev bi jim bil izdelan razvojni načrt.</p>
	<p>Šola si prizadeva za izboljšanje kakovosti, ima oblikovane cilje in prioritete ter opredeljene dejavnosti. Potrebno je izbrati kazalnike in merila in določiti načine spremljanja ter na podlagi ugotovitev postaviti usmeritve za naslednje šolsko leto.</p>
	<p>V šoli zelo veliko delajo, vendar potrebujejo malo več sistematičnosti in povezanosti posameznih dejavnosti.</p>
	<p>Napori, ki jih šola vlaga v skrb za izboljšanje kvalitete dela na področju pouka in poučevanja, so zelo opazni, rezultati, ki jih s tem dosega, pa so zadovoljivi. Ugotavljamo pa, da ima šola še veliko manevrskega prostora, da še izboljša rezultate svojih naporov, predvsem na področju uvajanja samoevalvacije. Je na dobri poti, da to uresniči, saj je tako vodstvo šole kot dobršen del strokovnih delavcev (tako vključenih v ŠRT kot v tim za samoevalvacijo) odločeno, da začne z vključevanjem v samoevalvacijski proces že v tem šolskem letu. V samem poteku zunanje evalvacije je bilo močno zaznati, da je šola, kljub težavam s premajhnim vpisom dijakov, zelo vpeta v ožje okolje in kot taka predstavlja eno od pomembnih točk v izgradnji socialnega omrežja za okolje, v katerem deluje.</p>
<p>Zavod svoje izboljšave še ne vodi v smislu samoevalvacije. Ima pa vzpostavljene vse elemente samoevalvacije, ki pa niso povezani z drugimi dejavnostmi, projekti in timi na šoli se vodijo znotraj posameznega projekta. Kakovost in doseganje ciljev se izkazuje pri izvrstnih rezultatih ob koncu šolskega leta, vendar glede na gradivo in razgovore ne moremo trditi, da so le-ti posledica samoevalvacijskega procesa. (Odgovori v 3. poglavju so vezani na uvajanje izboljšav.) Potrebni so dodatni ukrepi za izboljšanje vodenja kakovosti: vpeti samoevalvacijo v delovanje šole, povezati razpršene dejavnosti in cilje različnih področij, vključiti deležnike, sprotno spremljati doseganje ciljev.</p>	
<b>Neustrezno</b>	<p>Zavod se še ni začel načrtovano in sistematično ukvarjati s samoevalvacijo, tudi samoevalvacijskega poročila še nima. Je pa pripravljenost strokovnih delavk zavoda in ravnateljice za samoevalvacijo zelo velika.</p>
	<p>Šola nima samoevalvacijskega poročila in ne izvaja samoevalvacije. Izvaja pa evalvacije posameznih elementov pedagoškega procesa, pretežno v okviru projekta Posodobitev gimnazij, ki ga vodi šolski razvojni tim. Rezultatov evalvacij se večinoma ne uporablja za načrtovanje in izboljšave. Ravnatelj in strokovni delavci, s katerimi sva evalvatorki opravili razgovore, izvajajo mnoge aktivnosti, vendar pretežno nenačrtovano in glede na trenutne potrebe. Zaradi tega so aktivnosti razpršene in se zanje ne vodi zbirna evidenca in analiza. V poročilu sva evalvatorki podali priporočila za pričetek sistematičnega in načrtovanega pristopa k samoevalvaciji šole. Po najinem mnenju bo to za šolo največji izziv. Izvajanje samih dejavnosti v okviru vzpostavljenega sistema samoevalvacije bo lažje, saj imajo izkušnje in energijo za uvajanje izboljšav v šolo.</p>
	<p>Samoevalvacijskega poročila kot samostojnega dokumenta šola nima, ima pa razvojni načrt, v katerem je zapisano spremljanje in zagotavljanje kakovosti. Pohvalno je, da ima šola kljub zakonski neobvezi komisijo za kakovost, ki deluje na številnih področjih. Prizadevanja za kakovost so močna, kažejo se na vseh ravneh zavoda, a so še premalo sistematična.</p>



PRIPOROČILA ZA  
IZBOLJŠANJE  
UVAJANJA IZBOLJŠAV  
IN SAMOEVALVACIJE  
V EVALVIRANIH  
ZAVODIH





Pregled poročil pokaže, da v celoti sledijo postavljeni strukturi poročil. Priporočila so smiselno povezana s posameznimi vsebinskimi sklopi (vpetost uvajanja izboljšav in samoevalvacije v delovanje zavoda, vodenje uvajanja izboljšav in samoevalvacije, načrtnost in sistematičnost uvajanja izboljšav in samoevalvacije, rezultati uvajanja izboljšav in samoevalvacije). Določena priporočila se ponavljajo po različnih sklopih.

Za vsebinsko dopolnitev ocene uvajanja izboljšav in samoevalvacije v evalviranih zavodih so bila analizirana vsa (10) poročila o zunanji evalvaciji. Predvsem nas je zanimala povezava končne ocene (odlično, ustrežno, neustrezno) z vsebino poročila o zunanji evalvaciji. Ugotavljamo, da vsebina poročil in priporočil večinoma sovпада s končno oceno. Tam, kjer je bila ocena odlično, kakšnih konkretnih priporočil pravzaprav ni bilo, morda samo sugestija glede razmisleka o določenih stvareh, ali pa povzeto mnenje o možnosti izboljšav tima za samoevalvacijo in drugih strokovnih delavcev. Kjer je bila ocena ustrežno, je bilo večinoma podanih nekaj priporočil, ki so usmerjena v izboljšanje organizacije in izvedbe uvajanja izboljšav in samoevalvacije na zavodu. Ponekod je možno zaslediti tudi več priporočil kljub oceni ustrežno.

Nekaj težav pri priporočilih je bilo zaznati predvsem tam, kjer je bila ocena neustrezno. Priporočila so bila tako ponekod napisana precej nejasno, čeprav bi bilo ravno v primerih, kjer je bila ocena neustrezno, primerno čim bolj konkretno in natančno opredeliti priporočila za nadaljnje delo. Nekatera priporočila so bila predolga, preveč ohlapno napisana in preveč splošna.

V nadaljevanju povzemamo nekaj priporočil, ki so jih zunanji evalvatorji izpostavili pri posameznih sklopih poročila o zunanji evalvaciji:

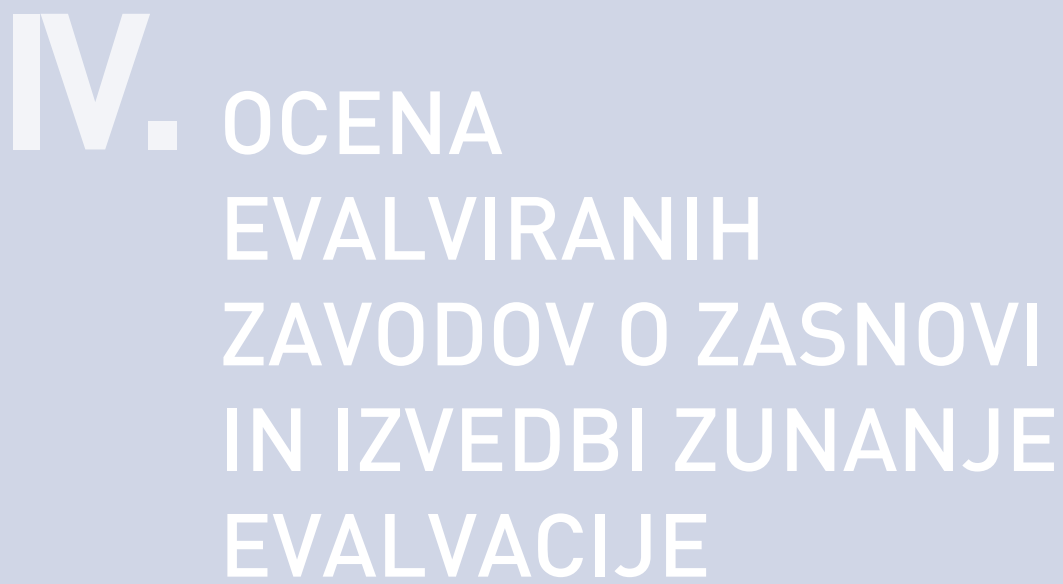

- Priporočilo, da šola projekte in druge dejavnosti poveže s samoevalvacijskim procesom.
- Priporočilo, da se proces samoevalvacije vsebinsko poveže z LDN in se ga integrira v dejavnosti ali projekte, ki jih na šoli izvajajo ali uvajajo pri svojem delu.
- V proces samoevalvacije je potrebno vključiti cilje na ravni šole, ki jih s konsenzom izberejo zaposleni.
- Priporočilo, da strokovni delavci vključijo v proces samoevalvacije in načrtovanje izboljšav tudi druge deležnike (učence, starše ...), da aktivno prispevajo k načrtovanju in doseganju ciljev.
- Priporočilo, da se vključi v področje izboljšav tudi starše in učence ter se jim da priložnost za sodelovanje. Dobro bi bilo pridobiti njihovo mnenje o izboru področij, na katerih so potrebne izboljšave.
- V načrtovanje bi bilo smiselno vključiti strokovne razprave vzgojiteljev, staršev na roditeljskih sestankih, anketne vprašalnike, pobude sveta staršev in lokalne skupnosti. Med šolskim letom naj bi tim za kakovost vsaj enkrat preveril, kako proces samoevalvacije teče in kako se kažejo dosežki.
- Izvedbo samoevalvacije lahko zaposleni in ravnatelj izkoristijo za medsebojno sodelovanje. Skozi povezovanje aktivnosti je mogoče ustvariti nešteto priložnosti za detekcijo potreb, izmenjavo mnenj in usklajevanje pogledov.
- Izvedbo samoevalvacije bi olajšalo ustrezno usposabljanje strokovnih delavcev z izvedbo zunanjega ali internega izobraževanja za izboljšanje procesa samoevalvacije.
- Priporočilo, da se analiza naredi po učnih skupinah in se ugotovi, kakšno je dejansko znanje skupine.
- Priporočilo, da si učitelji izberejo kot področje izboljšave motivacijo učencev in vzporedno s tem sodobne pristope k poučevanju. Prav tako lahko ta element ravnateljica preverja na hospitacijah. Morda bi bilo zanimivo primere dobre prakse predstavljati znotraj aktivov.
- Na strokovnih srečanjih naj učitelji načrtujejo in uskladijo sistematični način pridobivanja tistih podatkov, ki bodo pripomogli k ustrezni analizi za preverjanje doseganja načrtovanih ciljev.

- Priporočilo, da na šoli dobro prakso razprav o uvajanju izboljšav okrepijo s formalnimi strokovnimi razpravami na ravni aktivov in celotnega učiteljskega zbora ter nadgradijo s sprotnim spremljanjem doseženih ciljev.
- Priporočilo, da se na vseh ravneh v šoli sistematično spremlja izboljšave ter da se skupaj oblikujejo merila, po katerih bodo lahko enotno spremljali dosežene izboljšave.
- Pri načrtovanju naj bo pozornost usmerjena na to, kaj želimo doseči in kako bomo vedeli, da smo to dosegli. V dokumentih (letni delovni načrt, poročilo o realizaciji, akcijski načrti, samoevalvacijsko poročilo) naj bo prioritetni cilj rdeča nit, ki bo jasno zapisana in prepoznavna.
- Priporočilo vodstvu za pripravo večletnega razvojnega načrta šole. To bo omogočilo tudi večji pregled nad sistematičnostjo uvajanja izboljšav.
- Ob ustrezno postavljenih merilih za ugotavljanje stopnje doseganja zastavljenega cilja (npr. delež učencev, ki bodo po opravljenih dejavnostih izboljšali svoje znanje/veščino) bo tudi predstavitev rezultatov olajšana.
- Za izbrani cilj zapisati, v kolikšni meri je bil dosežen, kakšni so razlogi za morebitno nedoseganje cilja.
- Opredeliti, kakšni so konkretni rezultati, podatki, primeri izboljšanih dosežkov na ravni učencev ali dijakov.
- Priporočilo, da naj bi poročilo imelo na koncu konkreten akcijski načrt, kazalce spremljanja dela in kratek zaključek o ovrednotenju izboljšave ali doseženih zastavljenih ciljih.
- Rezultati, pridobljeni s spremljanjem lastnega dela in načrtom izboljšav naj bodo izhodišče za načrtovanje dela v tri- do petletnem obdobju.
- Zapisati pozitivne učinke uvajanja izboljšav in samoevalvacije na vseh ravneh.

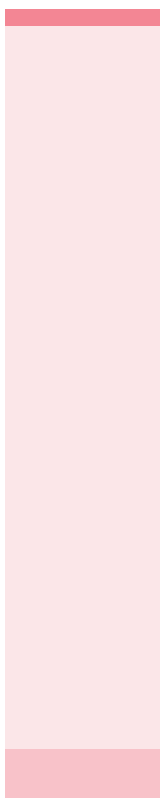




POROČILO O IZVEDBI ZUNANJIH EVALVACIJ  
(NOVEMBER 2012)



# IV. OCENA EVALVIRANIH ZAVODOV O ZASNOVI IN IZVEDBI ZUNANJE EVALVACIJE





Po opravljenih zunanji evalvacijah je bil ravnateljem evalviranih zavodov februarja 2013 posredovan evalvacijski vprašalnik, s pomočjo katerega smo želeli pridobiti povratno informacijo o izvedbi zunanje evalvacije na posameznem zavodu. Evalvacijski vprašalnik je vseboval 5 sklopov:

1. odločitev in pričakovanja,
2. priprava na zunanjo evalvacijo,
3. obisk evalvatorjev v zavodu,
4. poročilo o zunanji evalvaciji,
5. uresničitev pričakovanj in ocena zasnove zunanje evalvacije.

Posamezni sklopi so vsebovali vprašanja odprtega in zaprtega tipa, pri slednjem je bila uporabljena 5-stopenjska Likertova lestvica. Ob koncu nekaterih vprašanj je bilo postavljeno še odprto vprašanje za možnost pripisov dodatnih pojasnil in komentarjev.

V analizo so bili vključeni vsi zavodi, ki so evalvacijski vprašalnik izpolnili do 18. februarja 2013. V analizo smo zajeli odgovore 9 od 10 ravnateljev (90 %).

### **Odločitev in pričakovanja**

Ravnatelji so navajali podobne razloge in pričakovanja o izvedbi zunanje evalvacije. Vsebinsko jih povzemamo v naslednjih sklopih:

- *Drugo mnenje in zunanje ocenjevanje*
  - Želeli smo dobiti zunanje mnenje oziroma ugotoviti, kako nas vrednotijo drugi.
  - Zunanji pogled na naše delo.
  - Ker sem želel, da nam kdo drug pove, kje smo.
  - Oceno našega dela s strani zunanje inštitucije.
  - Neodvisno mnenje.
- *Povratna informacija, ugotovitev kakovosti dela in napotki*
  - Da bi nam zunanji ocenjevalci povedali, ali smo se izboljšav na šoli lotili na pravi način, v katero smer gremo po njihovem mnenju, ali smo na dobri poti ter da dobimo kakšen dober nasvet.
  - Da bi preverili in ugotovili, katera so naša dobra področja in katera so šibka.
  - Ugotoviti, ali smo na pravi razvojni poti, želeli pa smo pridobiti tudi usmeritve in napotke za kakovostno rast šole.
  - Dobro in uporabno povratno informacijo o dokumentaciji, ki jo imamo za samoevalvacijo, o dejavnostih, ki jih izvajamo ... in smernice za vnaprej.
  - Potreba po izboljšanju kvalitete načrtovanja.
- *Preverjanje ustreznosti postopkov in procesa*
  - Preveriti ustreznost postopkov in dokumentov v zvezi z evalvacijo lastnega dela.
  - Pregled, kako ugotavljamo in zagotavljamo kakovost, izboljšave.
  - Realno in strokovno presojo ustreznosti gradiv in dokumentov, ki so oblikovani na osnovi evalvacij.

Pobuda za prijavo je bila večinoma ravnateljeva (7) oziroma se je o tem posvetoval s člani tima/komisije/skupine za kakovost ali samoevalvacijo (3).

### **Priprava na zunanjo evalvacijo**

Ravnatelji so ovrednotili pripravo na zunanjo evalvacijo (glej tabelo 14). Iz rezultatov je razvidno, da so po njihovem mnenju imeli dovolj informacij in časa za pripravo na obisk zunanji evalvatorjev. Večina ravnateljev je menila, da je javni razpis vseboval dovolj informacij o izvedbi zunanje evalvacije, le dva ravnatelja sta na 5-stopenjski lestvici izbrala oceno 2 in 3. Iz tega razloga bo v nadaljevanju potrebno posebno pozornost nameniti pripravi javnega razpisa, iz katerega bo mogoče razbrati dovolj informacij o zunanji evalvaciji.





**Tabela 14:** Priprava na zunanjo evalvacijo

	1	2	3	4	5
V javnem razpisu je bilo predstavljenih dovolj informacij o zunanji evalvaciji.	0	1	1	2	5
Za pripravo na obisk evalvatorjev smo imeli dovolj informacij.	0	0	1	1	7
Za pripravo na obisk evalvatorjev smo imeli dovolj časa.	0	0	0	1	8

*Razpon od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (se popolnoma strinjam)*

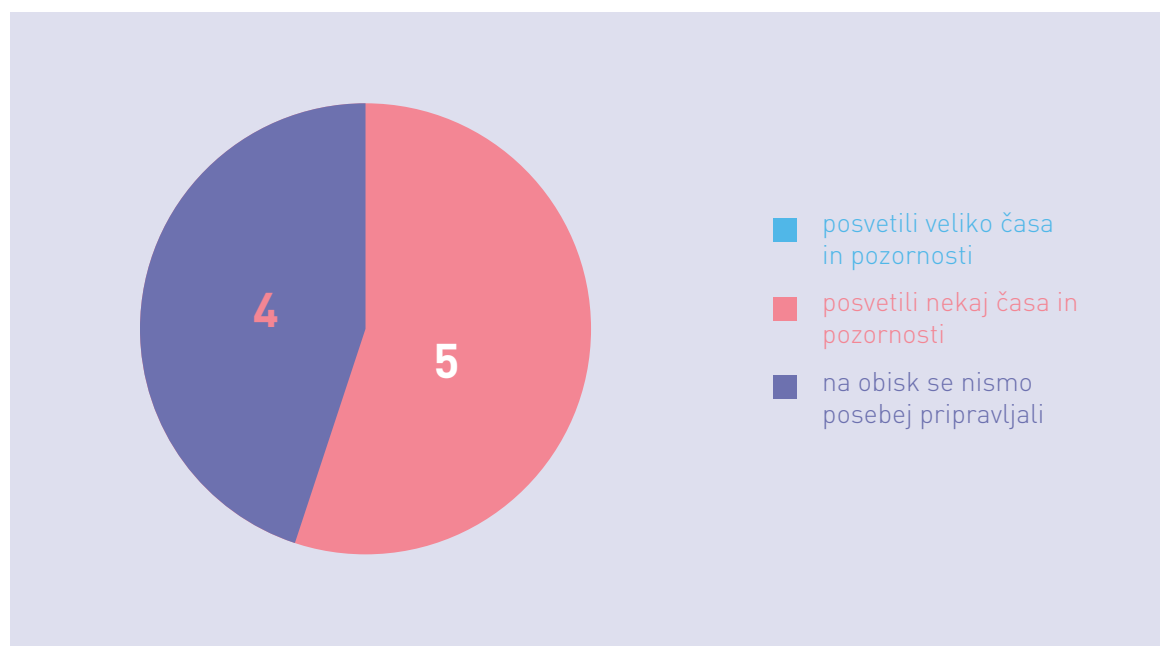
Tabela 15 prikazuje uporabnost gradiv, ki so jih ravnatelji oz. evalvirani zavodi prejeli pred izvedbo zunanje evalvacije. Iz rezultatov lahko razberemo, da so bila gradiva precej uporabna. Pretežno pozitivne odzive so argumentirali kot »pregleden uvod v izhodišča sistema zunanje evalvacije s potrebnimi informacijami«. Zlasti koristne so jim bile »usmeritve zunanjih evalvacij, znotraj katere je predstavljen njen potek«. Pregledni vprašalnik pa uporabljajo kot nekakšno najavo področja zunanje evalvacije oziroma preglednik že doseženega in tega, kar je še potrebno narediti. Tudi zato pripravi na obisk zunanjih evalvatorjev v zavodu ni bilo potrebno posvečati veliko časa in pozornosti (slika 1).

**Tabela 15:** Pripravljeno gradivo

	1	2	3	4	5
Priročnik za zunanjo evalvacijo	0	0	2	5	2
Pregledni vprašalnik (str. 24–27 v Priročniku za zunanjo evalvacijo)	0	0	2	5	2

*Razpon od 1 (neuporaben) do 5 (zelo uporaben)*

**Slika 1:** Priprava na obisk zunanjih evalvatorjev





Kot navajajo ravnatelji, so bili o zunanji evalvaciji vnaprej obveščeni vsi strokovni delavci v zavodu, ker menijo, da »je oblikovanje različnih dokumentov skupno evalvacijsko delo kolektiva«. Pojasnjujejo še, da so kolektive obvestili o rezultatu zunanje evalvacije, ker je to »med drugim tudi povratna informacija o uspešnosti njihovega dela«.

### Obisk evalvatorjev v zavodu

Prevladujoče zelo pozitivni odziv kaže na dobro načrtovanje in pripravo obiska s strani zunanjih evalvatorjev. Večina ravnateljev se je z danimi trditvami strinjala ali povsem strinjala (glej tabelo 16), pri tem so pohvalili delo, količino povratnih informacij in pomen priporočil za izboljšave v prihodnosti. Izpostavili so tudi odnos evalvatorjev, ki je bil pozitivno naravnani, spoštljivi, predvsem pa strokovni. Eden izmed ravnateljev z obiskom zunanjih evalvatorjev ni bil zadovoljen (na 5-stopenjski lestvici je večinoma vrednotil z oceno 2, kar pomeni »se ne strinjam«). Ravnatelj dodatnih pojasnil v zvezi s tem ni zapisal.

**Tabela 16:** Obisk evalvatorjev v zavodu

	1	2	3	4	5
Urniki obiska je bil dobro usklajen.	0	0	0	2	7
Obisk zavoda je bil izpeljan v skladu z načrtovanim urnikom.	0	0	0	1	8
Na uvodnem sestanku smo bili seznanjeni z namenom in cilji zunanje evalvacije.	0	0	1	1	7
Na uvodnem sestanku smo dobili potrebne informacije o zunanji evalvaciji.	0	1	0	1	7
Evalvatorji so se na izvedbo razgovorov dobro pripravili.	0	1	0	1	7
Evalvatorji so pokazali dobro poznavanje dela zavoda.	0	1	0	3	5
Evalvatorji so s svojim pristopom spodbujali izmenjavo mnenj, razmislek o nadaljnjih ukrepih itd.	0	1	1	2	5
Evalvatorji so dopuščali možnost dodatnega pojasnjevanja, rezultatov, morebitnih neskladij ali nerazumevanja.	0	1	0	2	6
Evalvatorji so jasno izpostavili ključne poudarke (prednosti ali pomanjkljivosti) pri uvajanju izboljšav in samoevalvaciji v našem zavodu.	0	0	1	2	6
Med obiskom smo od evalvatorjev dobili konkretne predloge za izboljšave.	1	0	0	3	5

*Razpon od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (se popolnoma strinjam)*

### Poročilo o zunanji evalvaciji

Nihče izmed zavodov ne zavrača vsebine poročila, večinoma menijo, da poročilo prikazuje realno sliko uvajanja izboljšav in samoevalvacije v zavodu in hkrati ponuja jasne usmeritve, ki jih bodo upoštevali pri nadaljnjem delu (glej tabelo 17). Glede informiranja deležnikov bodo obveščeni strokovni delavci vseh zavodov, šest od devetih svetov zavoda in manj kot polovica jih bo poročilo objavila na spletni strani, kar nakazuje, da zavodi obravnavajo poročilo kot pretežno interni dokument oziroma kot pojasnjuje eden od odgovorov: »Poročilo je jasno in eksaktno ter strokovno. Posredovali smo ga svetu šole in svetu staršev ...«.

**Tabela 17:** Poročilo o zunanji evalvaciji

	Da	Delno	Ne
Poročilo ustrezno prikazuje prakso uvajanja izboljšav in samoevalvacije v našem zavodu.	7	2	0
V poročilu so zapisane jasne usmeritve za naprej.	6	3	0
Priporočila, zapisana v poročilu, bomo upoštevali.	8	1	0
Poročilo o zunanji evalvaciji smo/bomo obravnavali z vzgojiteljskim/ učiteljskim zborom.	9	0	0
Poročilo o zunanji evalvaciji smo/bomo predstavili svetu zavoda.	6	2	1
Poročilo o zunanji evalvaciji smo/bomo objavili na spletni strani zavoda.	2	2	5



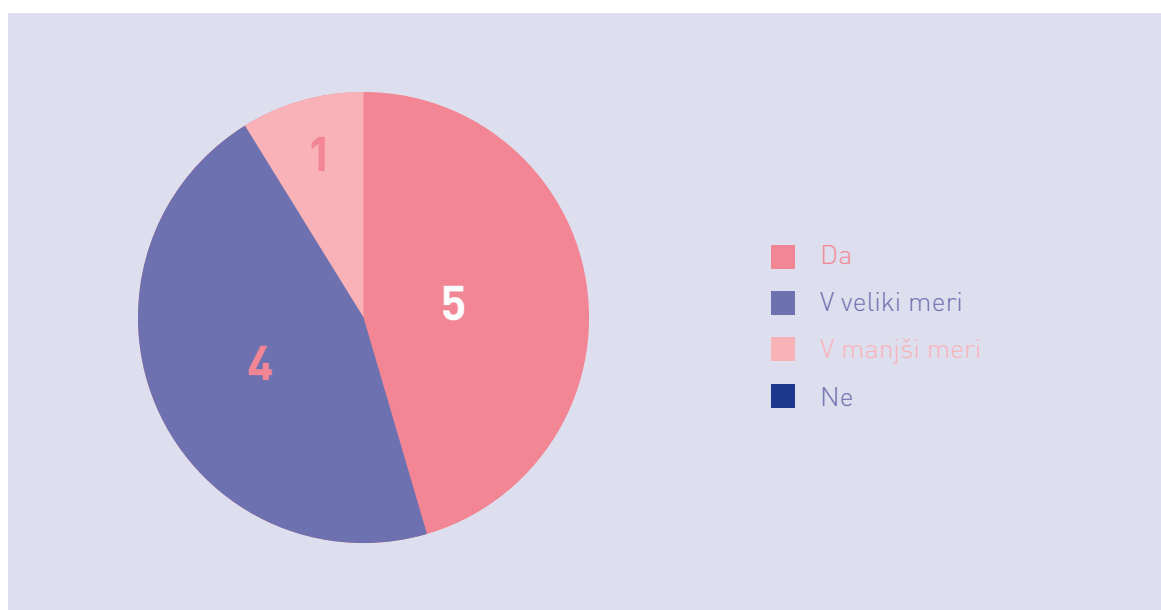
### **Uresničitev pričakovanj in ocena zasnove zunanje evalvacije**

Pričakovanja v zvezi z zunanjo evalvacijo so se popolnoma (4) ali v veliki (4) meri uresničila, le en ravnatelj meni, da so bila pričakovanja dosežena v manjši meri.

Zelo pozitiven odziv na uresničitev pričakovanj in izvedbo bolje pojasnjujejo naslednje trditve:

- »Z zunanjo evalvacijo smo se kot zavod soočili prvič in bilo nam je v velik izziv. Presenečeno in z veseljem smo ugotovili, da delujemo v pravo smer, kljub nekaterim rečem, ki jih bomo v bodoče dodatno izvajali ali bomo nanje še posebej pozorni. Vsekakor vsaka šola potrebuje kritično vrednotenje od zunaj, saj je to tisti del ogledala, v katerega se šole redko pogleda, je pa izredno pomemben, saj je to nek celotni vtis o kvaliteti izvajanja dela v zavodu in o možnostih njegovega napredka.«
- »Morda bolj kot sem pričakovala.«
- »Zastavljeno je široko in prav je tako.«

**Slika 2:** Uresničitev pričakovanj



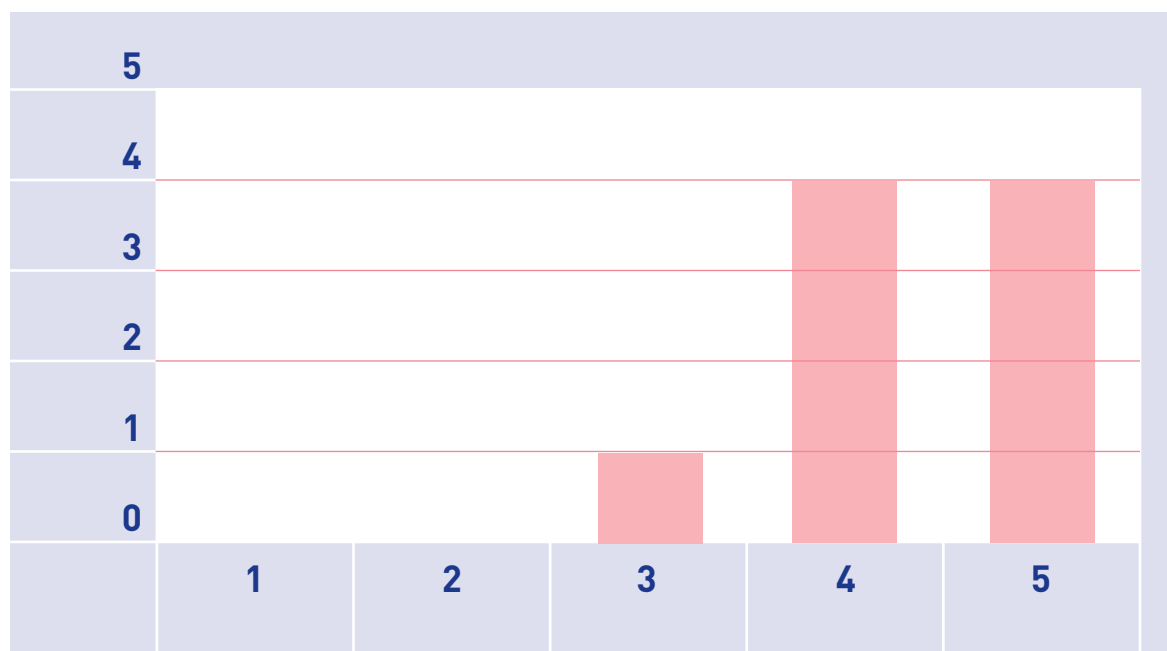


Ravnatelji so v nadaljevanju ocenili zasnovo zunanje evalvacije, pri tem so upoštevali naslednje elemente: usmerjenost zunanje evalvacije v proces uvajanja izboljšav in samoevalvacije, ravnatelji in strokovni delavci kot evalvatorji, izvedba enodnevnega obiska na zavodu ipd. Iz grafa 1 je razvidno, da je večina zavodov svojo oceno podala na zgornjem delu lestvice. Iz tega lahko sklepamo, da je zasnova zunanje evalvacije v takšni obliki precej ali zelo uporabna za zavode.

**Graf 1:** Ocena zasnove zunanje evalvacije

Razpon od 1 (popolnoma neuporabno za šole) do 5 (zelo uporabno za šole)

POROČILO O IZVEDBI ZUNANJIH EVALVACIJ  
(NOVEMBER 2012)



Ob koncu so lahko ravnatelji na osnovi izkušnje z zunanjo evalvacijo in potreb njihovega zavoda podali predloge za nadaljnji razvoj zunanje evalvacije. Na tem mestu je svoja mnenja in predloge podalo 7 od 9 ravnateljev. V nadaljevanju navajamo predloge:

- Nadaljujte v taki obliki še naprej, mogoče bi isti zavod čez nekaj let (npr. tri) obiskali isti evalvatorji.
- Zelo bi pohvalil zunanjo evalvatorico, ki je predstavila poročilo o zunanji evalvaciji na seji učiteljskega zbora, kar je lahko dobra praksa tudi v bodoče.
- Ponoviti postopek čez leto dni.
- Nadaljevanje.
- Prav ničesar ne bi spreminjala. Morda sem bila le nekoliko premalo seznanjena s cilji (najbrž lastna krivda, spregled gradiv).
- Zunanja evalvacija je za zavod zelo dobrodošla. Osebnostno zame, ker sem na začetku ravnateljstva, je bila zunanja evalvacija velik prispevek za nadaljnje delo. Prav bi bilo, da bi po letu ali dveh bilo s strani zunanjih evalvatorjev preverjeno, kako smo predlagano uspeli uresničiti.
- Da bi imeli zunanji evalvatorji za obisk več časa in bi lahko tudi sami konkretno izkusili kaj iz našega dela in življenja šole ter morda v praksi vrednotili uspešnost šole.
- Priporočamo, da se za zunanjo evalvacijo odloči čim več zavodov, predvsem pa tudi vrtcev.



# V. ZAKLJUČEK





V zaključku navajamo priporočila, ki izhajajo iz spremljanja in evalvacije izvedbe zunanjih evalvacij novembra 2012:

- Ponoviti razpis za izvedbo zunanjih evalvacij, na katerega se šole in vrtci lahko prijavijo prostovoljno in organizirati izvedbo brez uvodnega srečanja evalviranih zavodov in evalvatorjev.
- V letu 2013 preizkusiti druge načine vključitve vrtcev in šol v zunanjo evalvacijo (npr. naključni izbor iz baze šol).
- Pred vsako naslednjo izvedbo zunanjih evalvacij (ali vsaj enkrat letno) organizirati srečanje zunanjih evalvatorjev za seznanitev z dopolnitvami zasnove zunanjih evalvacij, obravnavo vsebin, povezanih z njihovo izvedbo in krepitev profesionalne skupnosti evalvatorjev.
- Zunanje evalvatorje dodatno usposobiti, kako oblikovati priporočila, ki bodo zavodom pri uvajanju izboljšav in samoevalvacije v pomoč. Posebno pozornost je potrebno nameniti zavodom, ki so bili ocenjeni z oceno neustrezno. Le-ti potrebujejo konkretne usmeritve za delo vnaprej, torej je potrebno priporočila razširiti, konkretizirati in podrobneje opredeliti.
- Na osnovi končne ocene uvajanja izboljšav in samoevalvacije v posameznih zavodih opredeliti ponovne obiske zunanjih evalvatorjev (npr. izredna zunanja evalvacija (čez eno leto), ponovna zunanja evalvacija (čez tri leta), redna zunanja evalvacija (čez pet let) ali izvedba zunanje evalvacije na željo zavoda).
- Na osnovi ključnih ugotovitev o uvajanju izboljšav in samoevalvaciji pripraviti različne načine podpore šolam in vrtcem na »šibkih področjih« (motivacija, oblikovanje meril, konkretizacija doseženih ciljev na ravni otrok, učencev in dijakov).
- Preučiti možnost izvedbe usposabljanja za vrtce in šole, ki se v obdobju izvajanja projektov KVIZ in uKVIZ niso uspeli vključiti v tovrstno usposabljanje in bi se v nadaljevanju želeli (npr. 2–3 dnevno usposabljanje za člane tima ob podpori gradiva Protokol za izvajanje samoevalvacije v vrtcih in šolah.)
- Z vidika uporabnosti za raven šolskega sistema bo trenutno usmeritev zunanje evalvacije potrebno nadgraditi z naborom nekaj pomembnih kazalnikov, ki bodo pokazali na stanje ali kakovost širšega področja učenja in poučevanja.



# VI. VIRI





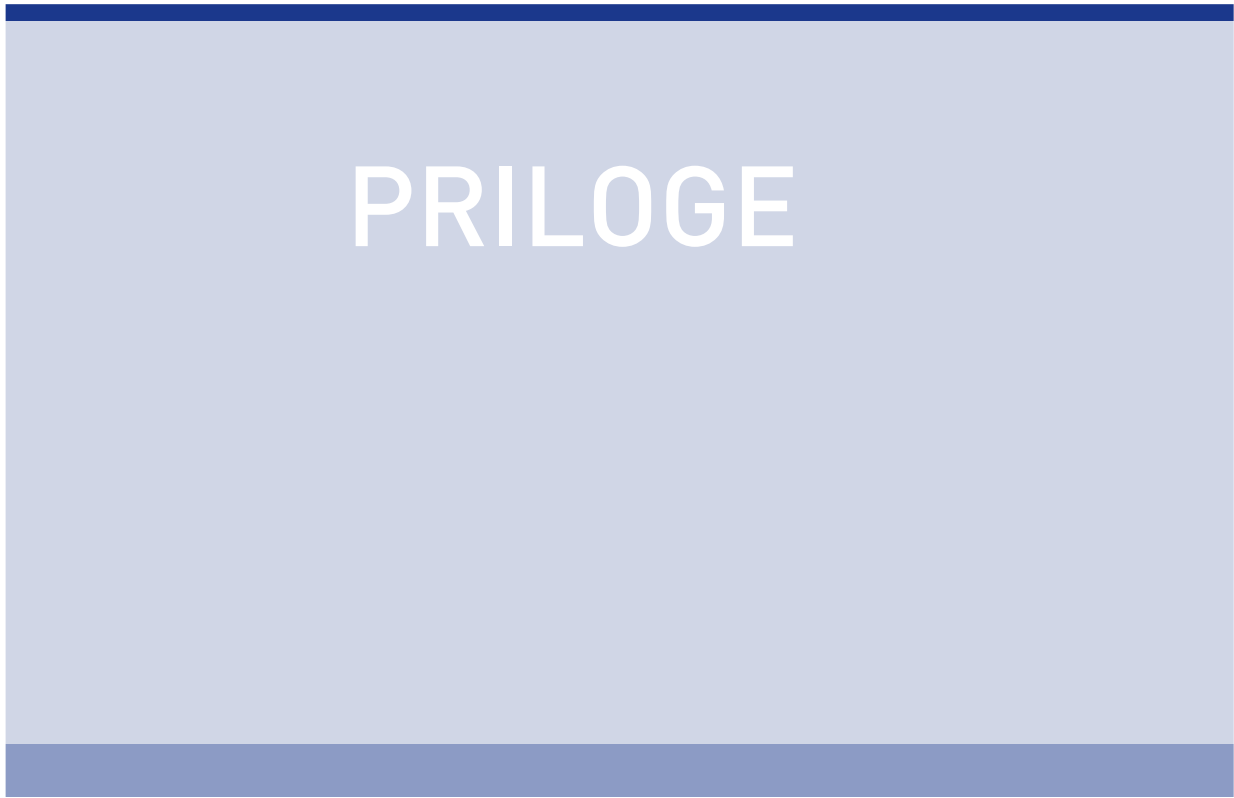
Brejc, M., ur. 2011. »Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol).« Poročilo o izvedbi prvega cikla usposabljanj. Kranj: Šola za ravnatelje <http://www.solazaravnatelj.si/ISBN/978-961-6637-34-3.pdf>

Brejc, M. 2012. *Priročnik za izvedbo zunanjih evalvacij za evalvatorje in evalvirane zavode*. Kranj: Šola za ravnatelje.

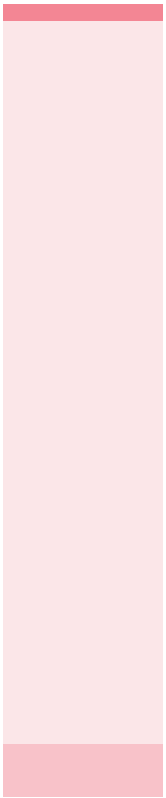
Brejc, M. in V. Poličnik. 2012. *Poročilo o izvedbi zunanjih evalvacij 2012*. Kranj: Šola za ravnatelje.

Koren, A. in M. Brejc, ur. 2011. »Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (KVIZ).« Poročilo o prvem ciklu projekta. Kranj: Šola za ravnatelje. <http://www.solazaravnatelj.si/ISBN/978-961-6637-33-6.pdf>





# PRILOGE





## PRILOGA A: JAVNI RAZPIS ZA ZUNANJO EVALVACIJO



Šola za ravnatelje



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST, KULTURO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost  
OPERACIJSKO DEJNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA  
Evropski socialni sklad

V okviru projekta **Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja ter zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (KVIZ)**, s sofinanciranjem Evropskega socialnega sklada in Ministrstva za izobraževanje, znanost, kulturo in šport,

razpisujemo izvedbo  
**10 ZUNANJIH EVALVACIJ**  
v vrtcih, osnovnih in srednjih šolah.

Zunanje evalvacije bodo izvedene novembra in decembra 2012. Na osnovi pregleda dokumentacije in enodnevnega obiska vrtca, šole bodo pregledani in ovrednoteni:

- proces uvajanja izboljšav in samoevalvacije
- rezultati uvajanja izboljšav in samoevalvacije ter
- vpetost samoevalvacije v delovanje šole in vrtca.

Zunanji evalvatorji bodo vodstveni in strokovni delavci vrtcev in šol, ki so opravili usposabljanje za zunanjo evalvacijo in izvedli poskusne zunanje evalvacije v projektu KVIZ.

**Na razpis se prijavite na spletni strani Šole za ravnatelje [www.solazaravnatelj.si](http://www.solazaravnatelj.si).**

Rok za prijavo je **ponedeljek, 17. september 2012**.

V primeru večjega števila prijav, bomo pri izbiri upoštevali regijsko zastopanost in zastopanost različnih ravni izobraževanja.

Izvedba zunanje evalvacije je **brezplačna**.

Dodatna pojasnila dobite po telefonu 041 740 130 ali e-pošti [eva.valant@solazaravnatelj.si](mailto:eva.valant@solazaravnatelj.si).

Več o zasnovi zunanje evalvacije in poskusnih izvedbah si lahko preberete na spletni strani <http://kviz.solazaravnatelj.si/zunanja-evalvacija>.

Obvestilo o izbiri in dodatne informacije o izvedbi zunanjih evalvacij bomo prijavljenim vrtcem in šolam poslali **najkasneje do ponedeljka, 24. septembra 2012**.

Kranj, 3. 9. 2012

## PRILOGA B: JAVNI RAZPIS ZA ZUNANJO EVALVACIJO

Vrtec Ravne na Koroškem  
Uršulinski zavod, Angelin vrtec  
Osnovna šola Planina pri Sevnici  
Osnovna šola Janka Padežnika Maribor  
Osnovna šola Lucija  
Osnovna šola Hajdina  
Gimnazija Franca Miklošiča Ljutomer  
Gimnazija Šentvid  
Prva gimnazija Maribor  
Gimnazija Ormož



POROČILO O IZVEDBI ZUNANJIH EVALVACIJ  
(NOVEMBER 2012)

## PRILOGA C: ZUNANJI EVALVATORJI

Anita Ambrož	Branka Likon
Mateja Andrejčič	Mojca Miklič
Nada Barbarič	Ernest Nemeč
Suzana Deutsch	Tatjana Novak
Nataša Djuzić Kunej	Anica Novak
Gabrijela Gregorič	Nada Paj
Manica Habjanič Gaberšek	Andreja Sabati Šuster
Polonca Kenda	Karmen Šepec
Alenka Krapež	Renata Škodnik
Inga Krusič Lamut	Janez Šušteršič

## PRILOGA D: PRIMER URNIKA OBISKA

Ura	Aktivnosti (Vsebina)
8.35 - 9.00	Uvodni sestanek
9.00 - 9.25	Ogled šole
9.30 - 10.15	Razgovor z ravnateljico
10.15 - 11.00	Odmor in delo tima ZE
11.00 - 11.45	Razgovor s timom za SE
11.50 - 13.00	Razgovor s strokovnimi delavci (dveh delih: člani posameznih projektnih skupin od 4 – 6)
13.00 - 14.00	Delo tima za ZE
14.00 - 14.45	Predstavitve ugotovitev ZE sodelujočim v razgovorih.
14.45 - 15.00	Zaključni sestanek z ravnateljico



## PRILOGA E: VSEBINA PRIROČNIKA ZA IZVEDBO ZUNANJIH EVALVACIJ

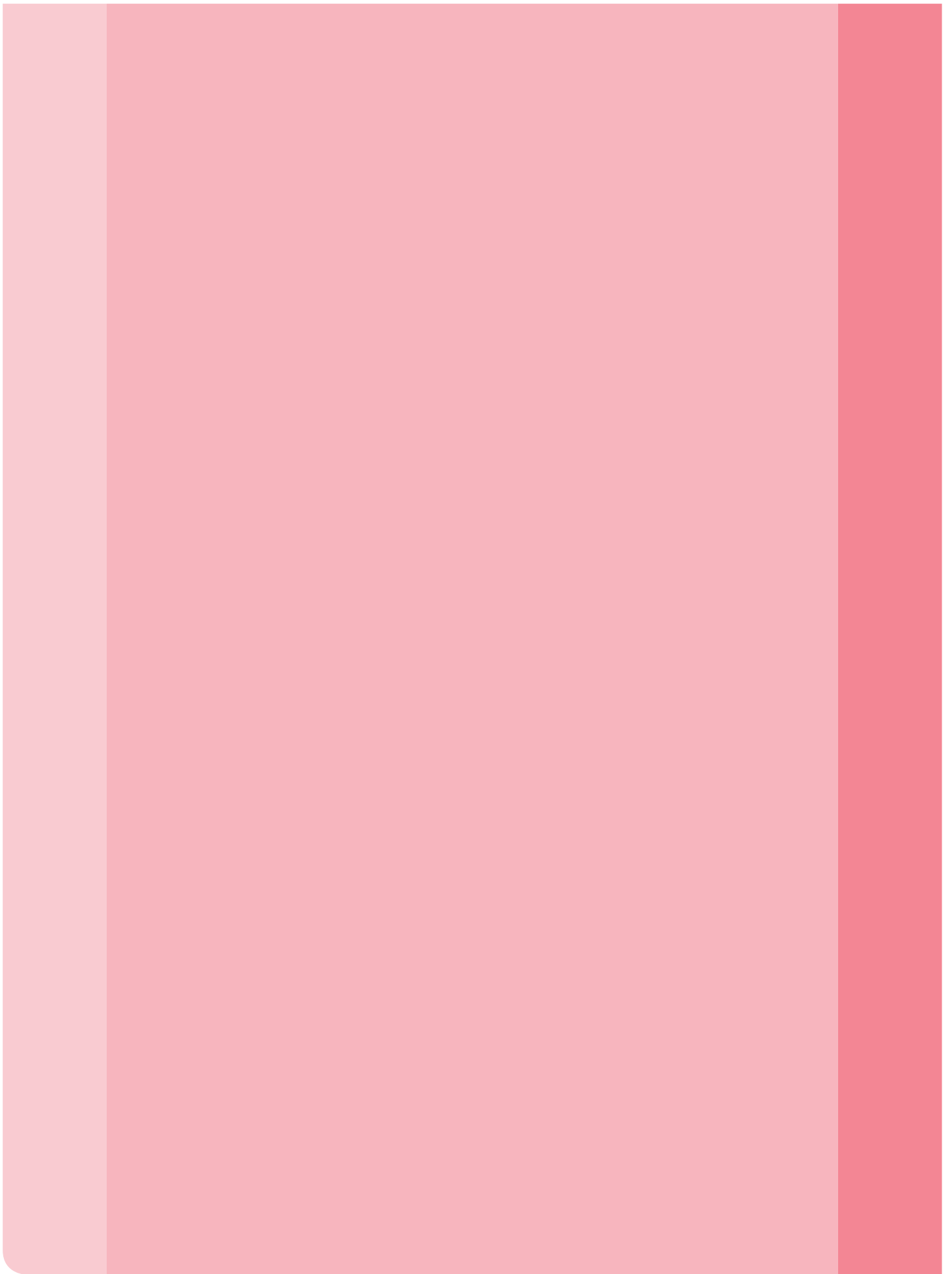
POROČILO O IZVEDBI ZUNANJIH EVALVACIJ  
(NOVEMBER 2012)

### VSEBINA

I. UVOD .....	5
1.1 Predstavitev projektov kviz in ukviz .....	6
1.2 Izhodišča sistema zunanje evalvacije .....	7
II. IZVEDBA POSKUSNIH ZUNANJIH EVALVACIJ .....	9
2.1 Izvedba poskusnih zunanjih evalvacij 2010 .....	10
2.2 Izvedba poskusnih zunanjih evalvacij 2012 .....	11
III. USMERITEV ZUNANJIH EVALVACIJ .....	13
3.1 Zunanji evalvatorji in evalvirani zavodi .....	15
3.2 Potek zunanje evalvacije .....	16
3.2.1 Priprava na zunanjo evalvacijo .....	17
3.2.2 Obisk šole .....	17
3.2.3 Priprava in obravnava poročila o zunanji evalvaciji .....	18
3.3 Spremljanje in evalvacija zunanjih evalvacij .....	18
IV. VIRI .....	19
V. PRILOGE .....	23
5.1 Pregledni vprašalnik (opomnik) za zunanjo evalvacijo .....	24
5.2 Predlog urnika obiska .....	28
5.3 Izjava o ravnanju zunanjega evalvatorja .....	29
VI. BELEŽKA .....	30



ZUNANJE EVALVACIJE  
Priročnik za zunanje evalvatorje in evalvirane zavode





Šola za ravnatelje



REPUBLIKA SLOVENIJA  
**MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT**



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