

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



KONČNO POROČILO O IZVEDBI PROJEKTA

Kranj, september 2014

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

Končno poročilo o izvedbi projekta

Mateja Brejc

Odgovorna oseba: Vlasta Poličnik

Oblikovanje: B & S d. o. o.

Kranj, 2014

©2014 Šola za ravnatelje

Priprava publikacije je financirana iz sredstev Evropskega socialnega sklada v projektu *Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol) – KVIZ*

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

37:005.336.3(497.4)(0.034.2)

BREJC, Mateja

Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja ter zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol) [Elektronski vir] : končno poročilo o izvedbi projekta / Mateja Brejc. - El. knjiga. - Kranj : Šola za ravnatelje, 2014

Način dostopa (URL): <http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-73-2.pdf>
Način dostopa (URL): <http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-74-9.html>

ISBN 978-961-6637-73-2 (pdf)
ISBN 978-961-6637-74-9 (html)

1. Gl. stv. nasl.
276368128

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



KONČNO POROČILO O IZVEDBI PROJEKTA

Kranj, september 2014



KONČNO POROČILO
O IZVEDBI PROJEKTA

KAZALO

I. UVOD	5
II. SAMOEVALVACIJA V VRTCIH IN ŠOLAH.....	7
2.1 Usposabljanje Samoevalvacija v šolah in vrtcih	8
2.2 Dodatne delavnice s področja uvajanja izboljšav in samoevalvacije	10
2.3 Protokol za izvajanje samoevalvacije.....	10
2.4 Priporočila za pripravo samoevalvacijskega poročila.....	12
III. ZUNANJA EVALVACIJA	13
IV. KAZALNIKI KAKOVOSTI.....	15
V. DISEMINACIJA.....	17
5.1 Poročila	18
5.2 Publikacije in članki.....	19



KAZALO SLIK, PREGLEDNIC IN GRAFOV

Slika 1: Umeščenost samoevalvacije v načrtovanje, dejavnosti in poročanje šol	8
Preglednica 1: Vsebine usposabljanja Samoevalvacija v šolah in vrtcih	9
Preglednica 2: Pregled usposabljanja Samoevalvacija v šolah in vrtcih	9
Preglednica 3: Pregled dodatnih delavnic.....	10
Preglednica 4: Faze in koraki uvajanja izboljšav in samoevalvacije v povezavi s šolsko dokumentacijo.....	11
Preglednica 5: Izvedba zunanjih evalvacij	14



KONČNO POROČILO
O IZVEDBI PROJEKTA



I. UVOD





V končnem poročilu so na kratko predstavljene najpomembnejše dejavnosti in rezultati projekta Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (KVIZ), ki je s sofinanciranjem Evropskih socialnih skladov potekal v obdobju 2008–2014. V projektu so sodelovali Šola za ravnatelje (nosilka) in konzorcijski partnerji Državni izpitni center, Center RS za poklicno izobraževanje in Zavod RS za šolstvo.

Namen projekta je bilo postopno uvajanje sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v šolah in vrtcih s samoevalvacijo, zunanjo evalvacijo in kazalniki kakovosti.

Kratek povzetek rezultatov projekta KVIZ:

- pripravljen Protokol za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo v šolah s poudarkom na postavljanju prednostnih ciljev izboljšav na področju učenja in poučevanja;
- izvedba treh ciklov 7-dnevnih usposabljanj za samoevalvacijo, v katera je bilo vključenih 99 šol oziroma skoraj 4500 udeležencev¹;
- izvedba več eno- ali dvodnevni delavnic za šole (npr. uporaba podatkov v procesu izboljšav in samoevalvacije, motiviranje strokovnih delavcev za samoevalvacijo, vodenje za kakovost, samoevalvacija kot orodje izboljšav v VIZ);
- izvedba 96 zunanjih evalvacij, usmerjenih v podporo šolam pri uvajanju izboljšav in samoevalvaciji (zunanji evalvatorji so bili vodstveni in strokovni delavci šol);
- priprava Priročnika za izvedbo zunanje evalvacije;
- priprava nabora kazalnikov za a) uvajanje izboljšav in samoevalvacijo, b) vodenje v šolah in c) profesionalni razvoj ravnatelja in strokovnih delavcev, ki smo jih 'preizkusili' z zunanjimi evalvacijami;
- izdaja več poročil o ciklih projekta in izvedbah zunanjih evalvacij;
- letna priprava Priporočila šolam za pripravo poročila o samoevalvaciji;
- izdaja 3 znanstvenih monografij in številnih gradiv;
- objava več strokovnih in znanstvenih člankov ter predstavitev dejavnosti in rezultatov projekta na več nacionalnih in mednarodnih konferencah, s posebnim poudarkom vabljene predstavitve (t. i. showcase) na svetovnem kongresu ICSEI;
- koordinacija in priprava nacionalnega poročila za študijo OECD *Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment*.

V projekt je bilo skupaj s člani ožje projektne skupine kot izvajalcev vključenih preko 200 domačih in tujih strokovnjakov, zunanjih evalvatorjev in administrativnih sodelavcev.

¹ Hkrati je usposabljanje potekalo tudi v projektu uKVIZ, skupaj je bilo v oba projekta vključenih 243 vrtcev in šol oz. preko 13.000 udeležencev.

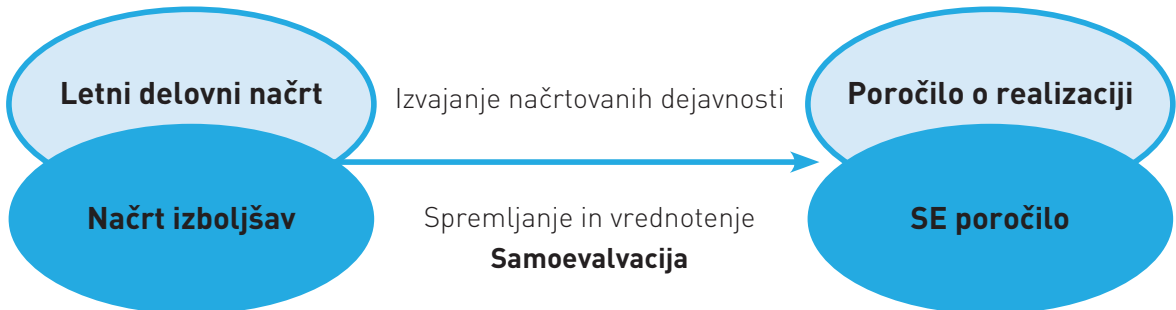


SAMOEVALVACIJA V VRTCIH IN ŠOLAH





Samoevalvacija je opredeljena kot **(sprotno) spremljanje in (končno) ovrednotenje doseganja zastavljenih prednostnih ciljev izboljšav v določenem obdobju (npr. enem šolskem letu)**. Kot takšna je ena od temeljnih dejavnosti v delovanju šol in vrtcev.



Slika 1: Umeščenost samoevalvacije v načrtovanje, dejavnosti in poročanje šol (Brejc in Koren 2011)

Z načrtovano in sistematično samoevalvacijo izvajanje dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev šole in vrtci tekom šolskega leta spremljajo (na ravni izvedbe dejavnosti in na ravni doseganja opredeljenih, pričakovanih rezultatov) in jih ob zaključku šolskega leta ovrednotijo (samoevalvacijsko poročilo). Pri tem na podlagi ugotovitev opredelijo tudi priporočila in ukrepe, ki jih upoštevajo pri načrtovanju za naslednje šolsko leto.

Podpora vrtcem in šolam pri uvajanju in vodenju samoevalvacije v okviru projekta KVIZ je vključevala:

- usposabljanje Samoevalvacija v šolah in vrtcih,
- dodatne delavnice s področja izboljšav in samoevalvacije,
- pripravo Priporočil za pripravo samoevalvacijskega poročila za posamezna šolska leta,
- oblikovanje Protokola za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo.

2.1 Usposabljanje Samoevalvacija v šolah in vrtcih

Usposabljanje strokovnih delavcev na šolah je potekalo kaskadno, preko t. i. timov za samoevalvacijo, v katerih so ravnatelji in še dva ali trije drugi strokovni delavci. Timi so bili usposobljeni za načrtovanje izboljšav in vodenje procesa samoevalvacije, pa tudi za izvedbo delavnic z učiteljskimi in vzgojiteljskimi zbori. Usposabljanje vključuje:

- delavnice, ki jih za člane timov za samoevalvacijo vodi Šola za ravnatelje, za učiteljske in vzgojiteljske zbore pa timi za samoevalvacijo;
- vmesne aktivnosti v šolah in vrtcih, ki vključujejo:
- strokovne razprave v učiteljskih zborih, aktivih oziroma skupinah (npr. po starostnih obdobjih, triletjih ipd.);
- individualne vmesne aktivnosti, ki potekajo na ravni posameznih udeležencev.

**Preglednica 1:** Vsebine usposabljanja Samoevalvacija v šolah in vrtcih

Delavnica	Tema
1. delavnica	Določanje prioritete in ciljev izboljšav
2. delavnica	Načrtovanje izboljšav in samoevalvacije
3. delavnica	Spremljanje izboljšav, vloga vodenja in deležniki v samoevalvaciji
4. delavnica	Spremljanje izboljšav in vloga podatkov
5. delavnica	Poročanje in samoevalvacijsko poročilo
6. delavnica	Samoevalvacija na ravni šole, vrtca

Usposabljanje je bilo izvedeno v treh ciklih z udeležbo, ki je razvidna iz preglednice 2. Vsebine smo s cikli nadgrajevali in jih smiselno dopolnjevali. V usposabljanje je bilo vključenih 99 zavodov, od tega 18 vrtcev, 62 osnovnih šol, 17 srednjih šol in 2 dijaška doma.

Preglednica 2: Pregled usposabljanja Samoevalvacija v šolah in vrtcih

Program usposabljanja	Število skupin v programu	Število zavodov	Število udeležencev	Število dni usposabljanj na udeleženca	Število ur usposabljanj na udeleženca	Število izvedenih ur usposabljanj
Samoevalvacija v vrtcih in šolah (timi za samoevalvacijo) – cikel 1	1	11	38	7	56	56
Samoevalvacija v vrtcih in šolah (učiteljski, vzgojiteljski zbori) – cikel 1	1	11	623	7	56	616
Samoevalvacija v vrtcih in šolah (timi za samoevalvacijo) – cikel 2	4	29	106	7	56	196
Samoevalvacija v vrtcih in šolah (učiteljski, vzgojiteljski zbori) – cikel 2	4	29	1011	7	56	1624
Samoevalvacija v vrtcih in šolah (timi za samoevalvacijo) – cikel 3	7	59	223	6	48	336
Samoevalvacija v vrtcih in šolah (učiteljski, vzgojiteljski zbori) – cikel 3	7	59	2370	6	48	2832
Skupaj		99	4371			5688



2.2 Dodatne delavnice s področja uvajanja izboljšav in samoevalvacije

Ena od oblik podpore šolam so bile dodatne enodnevne delavnice po končanem usposabljanju za samoevalvacijo. Te so priložnost za izmenjavo izkušenj pri izvedbi samoevalvacije in predstavitev tem s področij, kjer smo ugotovili, da imajo šole največ težav z izvedbo (npr. uporaba podatkov, motiviranje strokovnih delavcev idr.). V okviru projektnih aktivnosti smo izvedli še naslednje delavnice:

- Uporaba podatkov v procesu izboljšav in samoevalvacije – izvedeno junija 2011;
- Motiviranje strokovnih delavcev – izvedeno junija 2012, novembra 2012, januarja 2013, oktobra 2013;
- ? – izvedeno decembra 2012;
- Samoevalvacija kot orodje izboljšav v VIZ – izvedeno aprila (1. del) in junija (2. del) 2013 in 2014.

Preglednica 3: Pregled dodatnih delavnic

Program usposabljanja	Število skupin v programu	Število udeležencev	Število dni usposabljanj na udeleženca	Število ur usposabljanj na udeleženca	Število izvedenih ur usposabljanj
Uporaba podatkov v procesu izboljšav	1	20	1	6	6
Motiviranje strokovnih delavcev za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo	4	94	1	8	32
Samoevalvacija kot orodje izboljšav v VIZ	2	52	2	16	32
Vodenje za kakovost (delavnica za ravnatelje)	1	17	1	8	8
Skupaj	8	183			78

2.3 Protokol za izvajanje samoevalvacije

Protokol za izvajanje samoevalvacije je pripravljen na podlagi obstoječe prakse, izkušenj in rezultatov projektov KVIZ in uKVIZ. Namenjen je vrtcem in šolam za lažje in poenoteno vodenje in obvladovanje nekaterih procesov za izboljševanje učenja in poučevanja ter dosežkov učencev. Daje okvir, za katerega pa je pomembno poudariti, da ga šole lahko smiselno in po potrebi prilagodijo lastnim razmeram, ustaljenemu načinu delovanja, zmožnostim institucije in posameznikov idr.

Vsebina protokola se opira na zasnovo in gradiva, ki so bila v treh ciklih pripravljena za usposabljanje šol za samoevalvacijo (glej npr. Brejc, Koren in Zavašnik Arčnik 2011, Brejc 2013, Brejc in Zavašnik Arčnik 2013), pri čemer je poseben poudarek na usmeritvah in primerih, s katerimi lahko v šolah kakovostno in trajnostno uvajajo izboljšave in izvajajo samoevalvacijo.



Strukturirana je po fazah uvajanja izboljšav in samoevalvacije, tj.:

- načrtovanje izboljšav,
- izvajanje in spremljanje,
- vrednotenje in poročanje.

Protokol predvideva 3-letni cikel izboljšav, za katerega podrobneje opisuje in predlaga, katere korake naj šola izvede v enem šolskem letu, kdaj in kako. Šoli prinaša potrebna »orodja« (primere, usmeritve, obrazce itd.) in tudi pojasni, kako naj vse poveže z obstoječo dokumentacijo (glej preglednico 1).

Preglednica 4: Faze in koraki uvajanja izboljšav in samoevalvacije v povezavi s šolsko dokumentacijo

FAZE UVAJANJA IZBOLJŠAV IN SAMOEVALVACIJE	KORAKI (PROCESNI ELEMENTI)	POVEZAVA S ŠOLSKO DOKUMENTACIJO
NAČRTOVANJE	<ul style="list-style-type: none">• izbira področja uvajanja izboljšav• analiza stanja• določitev 3-letnih ciljev izboljšav• oblikovanje 3-letnega načrta izboljšav na ravni šole• opredelitev letnih prednostnih ciljev• oblikovanje akcijskih načrtov na ravni šole, aktiva, učitelja	<ul style="list-style-type: none">• program razvoja in/ali razvojni načrt → načrt izboljšav• vzgojni načrt• letni delovni načrt → akcijski načrt izboljšav• letna priprava učitelja• poročila o NPZ, maturi itd.
IZVAJANJE IN SPREMLJANJE	<ul style="list-style-type: none">• izvajanje načrtovanih dejavnosti• zbiranje podatkov• spremljanje izvajanja na ravni šole, aktiva, učitelja (analiza podatkov, strokovne razprave, refleksija ...)	<ul style="list-style-type: none">• zapisniki• evidence• zapiski• razprave
VREDNOTENJE IN POROČANJE	<ul style="list-style-type: none">• analiza in refleksija o podatkih• ovrednotenje doseganja ciljev• poročanje	<ul style="list-style-type: none">• zapisi analiz in refleksij ter preostala dokumentacija• letno poročilo o samoevalvaciji• poročilo o uresničitvi LDN• poročilo o delu komisije za kakovost

V protokolu so najprej predstavljena izbrana področja izboljšav, ki vsebinsko uokvirjajo in usmerjajo uvajanje izboljšav in samoevalvacijo v šolah. Sledi predstavitev postopkov in časovnice uvajanja izboljšav in samoevalvacije po fazah oz. korakih. V besedilu so šolam v pomoč tudi:

- 'namigi', ki jih vodijo pri razmisleku in delu z učiteljskimi zbori;
- 'primeri', kako npr. zapisati cilje, dejavnosti, merila in
- 'priložnost' za pregled in pregled in ovrednotenje načrtovanja v šoli.

V prilogah so predstavljene predloge akcijskih načrtov in metode zbiranja podatkov ter dodani kazalniki uvajanja izboljšav in samoevalvacije, s katerimi lahko šola ovrednoti kakovost procesa in dosežene rezultate. Priložen je seznam literature, ki bralca oziroma uporabnika usmerja v dodatno branje.

Protokol za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo je objavljen na <http://kviz.solazaravnatelj.si/samoevalvacija/protokol-za-izvajanje-samoevalvacije/>.



2.4 Priporočila za pripravo samoevalvacijskega poročila

S tem, ko je bila v zakonodaji opredeljena odgovornost ravnateljev, da pripravljajo letna poročila o samoevalvaciji, se je pokazala tudi potreba po podpri ravnateljem pri izpolnitvi te zahteve. Kot je zapisano v 20. a členu ZOFVI (Ur. l. RS št. 16/07 in 36/08), ima pristojnost določanja meril in postopkov za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti minister za izobraževanje, znanost, kulturo in šport. Od šolskega leta 2008/09 so bila po dogovoru z ministrstvom letno pripravljena Priporočila za pripravo samoevalvacijskega poročila, ki so dostopna na spletnih straneh projektov KVIZ in uKVIZ. Poleg strukture samoevalvacijskega poročila so v priporočilih opredeljeni tudi koraki priprave poročila.



ZUNANJA EVALVACIJA





Zunanja evalvacija je opredeljena kot **podpora in spodbuda za izboljševanje samoevalvacije v šolah in vrtcih**. Izvajali so jo ravnatelji in strokovni delavci vrtcev in šol, ki so uspešno zaključili program *Usposabljanja za zunanjo evalvacijo v projektu uKVIZ* (glej npr. Brejc, Savarin in Koren, 2013).

Na evalviranih šolah in vrtcih so zunanji evalvatorji ob prvem obisku pregledali in ovrednotili:

- vpetost uvajanja izboljšav in samoevalvacije v delovanje šole in vrtca (pregled dokumentacije),
- proces uvajanja izboljšav in samoevalvacije,
- rezultate uvajanja izboljšav in samoevalvacije.

Ob ponovni izvedbi zunanje evalvacije so evalvatorji poleg uvajanja izboljšav pregledali in ovrednotili še:

- profesionalni razvoj strokovnih delavcev in ravnatelja/-ice,
- vodenje v šoli, vrtcu.

V projektu KVIZ je bilo skupaj izvedenih 96 zunanjih evalvacij, od tega 89 prvič in 7 ponovno. Evalviranih je bilo 13 vrtcev, 51 osnovnih šol, 1 glasbena šola, 23 srednjih šol in 1 zavod za izobraževanje odraslih, od tega je bilo 55 zavodov vključenih v projekt KVIZ ali uKVIZ in 34 zavodov, ki v projekta niso bili vključeni.

Preglednica 5: Izvedba zunanjih evalvacij

november in december 2010	11 vrtcev in šol v projektu KVIZ – poskusna izvedba
marec in april 2012	7 vrtcev in šol v projektu uKVIZ in 2 šoli izven projektov KVIZ ali uKVIZ
november in december 2012	10 vrtcev in šol – (javni razpis) – izven projektov KVIZ ali uKVIZ
marec in april 2013	29 vrtcev in šol v projektu KVIZ
januar 2014	7 vrtcev in šol – ponovna izvedba ZE
	24 vrtcev in šol (javni razpis) – prva izvedba ZE
september 2014	8 vrtcev in šol (javni razpis) – prva izvedba ZE

Priročnik Zunanje evalvacije: priročnik za zunanje evalvatorje in evalvirane zavode in poročila o izvedbah zunanjih evalvacij so objavljeni na <http://kviz.solazaravnatelj.si/zunanja-evalvacija/>.



IV. KAZALNIKI KAKOVOSTI





Samoevalvacija v projektu KVIZ je zasnovana tako, da šole in vrtci same opredeljujejo podatke in merila, na osnovi katerih bodo spremljale in ovrednotile (torej samoevalvirale) načrtovane izboljšave. Pri tem je bila spodbujena tako uporabo podatkov, ki jih že imajo, kot tudi zbiranje podatkov za namen spremljanja in ovrednotenja povsem določenega, specifičnega cilja.

Da bi spremembe oz. izboljšave lahko dosegli, je treba izbrati področje ali področja kakovosti in v njihovem okviru opredeliti prednostne cilje. Hkrati pa je pomembno, da šola ob začetku načrtovanja izboljšav jasno opredeli svoj kontekst delovanja, torej izhodišča, ki bodo bistveno sooblikovala načrt izboljšav in nadaljnje ravni načrtovanja, npr. sociodemografska sestava, spreminjajoča se demografija, prostorska zmogljivost, pogoji na trgu dela, spreminjajoče se vladne politike, lokalna specifika ipd. Področja kakovosti so tako pomembna področja temeljnega delovanja, ki prispevajo k uresničevanju poslanstva šole, npr. učenje in poučevanje (dosežki učencev), vodenje šole, profesionalni razvoj zaposlenih, klima in kultura, sodelovanje z deležniki, skrb za kakovost, razvojno-raziskovalno delo, sodelovanje s starši idr.

V projektu KVIZ so bila opredeljena področja kakovosti, o katerih naj v okviru uvajanja izboljšav in samoevalvacije razmišljajo strokovni delavci v šolah, in sicer:

- **učenje in poučevanje,**
- **profesionalni razvoj strokovnih delavcev in ravnatelja,**
- **vodenje v šoli.**

Protokol za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo prednostno usmerja uvajanje izboljšav in samoevalvacijo na področje učenja in poučevanja, zato je to področje predstavljeno teoretično bolj poglobljeno. Namen seveda ni teoretično razglabljanje o učenju in poučevanju, ampak na začetku predvsem opozoriti na nekatera temeljna spoznanja stroke, ki bodo koristila šolam, da se temeljiteje poglobijo v raziskovanje problemov učenja in poučevanja v lastnih razmerah. V protokolu so predstavljena tudi teoretična izhodišča, ki utemeljujejo pomen profesionalnega razvoja in vodenja v šolah in ju povezujejo z učenjem in poučevanjem. Za obe področji je za namen zunanje evalvacije v projektu KVIZ (glej npr. Brejc, Savarin in Avguštin 2014) nastal tudi nabor kazalnikov, o katerem je na več delovnih srečanjih potekala razprava s skupino ravnateljev; »preizkušen« je bil z zunanjo evalvacijo na sedmih zavodih. Kazalniki, predstavljeni v nadaljevanju, so dopolnjeni na podlagi analize poročil o zunanjih evalvacijah, komentarjev zunanjih evalvatorjev in povratnih informacij evalviranih zavodov. Kazalniki lahko usmerjajo ravnatelje in strokovne delavce pri širšem razmisleku o delovanju šole in zagotavljanju kakovosti.

V projektu so bili za zunanjo evalvacijo pripravljene še **kazalniki kakovosti uvajanja izboljšav in samoevalvacije**.

Več o kazalnikih v Protokolu za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo, ki je objavljen na <http://kviz.solazaravnatelj.si/samoevalvacija/protokol-za-izvajanje-samoevalvacije/>.



V. DISEMINACIJA





Dejavnosti in rezultati projekta so bili predstavljeni in diseminirani z različnimi znanstvenimi in strokovnimi prispevki v obliki poročil, monografij, člankov, predstavitev na nacionalnih in mednarodnih konferencah.

V nadaljevanju so navedena samo nekatera gradiva oziroma publikacije, ki so nastale v projektu KVIZ. Vsa so objavljena tudi na spletni strani <http://kviz.solazaravnatelje.si/> (gradiva).

5.1 Poročila

- Brejc, M in L. Avguštin. 2014. *Poročilo o izvedbi zunanjih evalvacij: september 2014*. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Brejc, M., L. Avguštin in A. Savarin. 2014. *Poročilo o izvedbi zunanjih evalvacij: januar 2014*. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Gradišnik, S., L. Avguštin, M. Brejc in A. Savarin. 2013. *Poročilo o izvedbi zunanjih evalvacij: izvedba zunanjih evalvacij na poskusnih zavodih 2. cikla projekta KVIZ (marec 2013)*. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Gradišnik, S., in M. Brejc. 2013. *Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (KVIZ): poročilo o drugem ciklu projekta (obdobje od 1. 2. 2011 do 31. 8. 2013)*. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Brejc, M., S. Gradišnik, L. Goljat Prelogar in A. Savarin. 2013. *Poročilo o izvedbi zunanjih evalvacij: izvedba zunanjih evalvacij na zavodih, prijavljenih na javni razpis za zunanje evalvacije (november 2012)*. Kranj: Šola za ravnatelje.
- OECD. 2013. *Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment*. (Poročilo 3-letne pregledne študije o okvirih evalvacije in ocenjevanja za izboljšanje dosežkov šol)
- Brejc M. in V. Poličnik. 2012. *Poročilo o izvedbi zunanjih evalvacij (marec 2012)*. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Brejc, M. 2011. *Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol): poročilo o izvedbi 1. cikla usposabljanj*. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Brejc, M. in V. Poličnik. 2012. *Poročilo o izvedbi zunanjih evalvacij 2012*. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Brejc, M., M. Sardoč, D. Zupanc, T. Ažman, G. Cankar, J. Erčulj, S. Gradišnik, A. Jurič, A. Koren, A. Savarin, A. Zavašnik Arčnik. 2011. *OECD Review on Evaluation and Assessment Frameworks for Improving Schools Outcomes: Country Background Report; Slovenia*.
- Koren, A., in M. Brejc. 2011. *Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (KVIZ): poročilo o prvem ciklu projekta*. Kranj: Šola za ravnatelje.

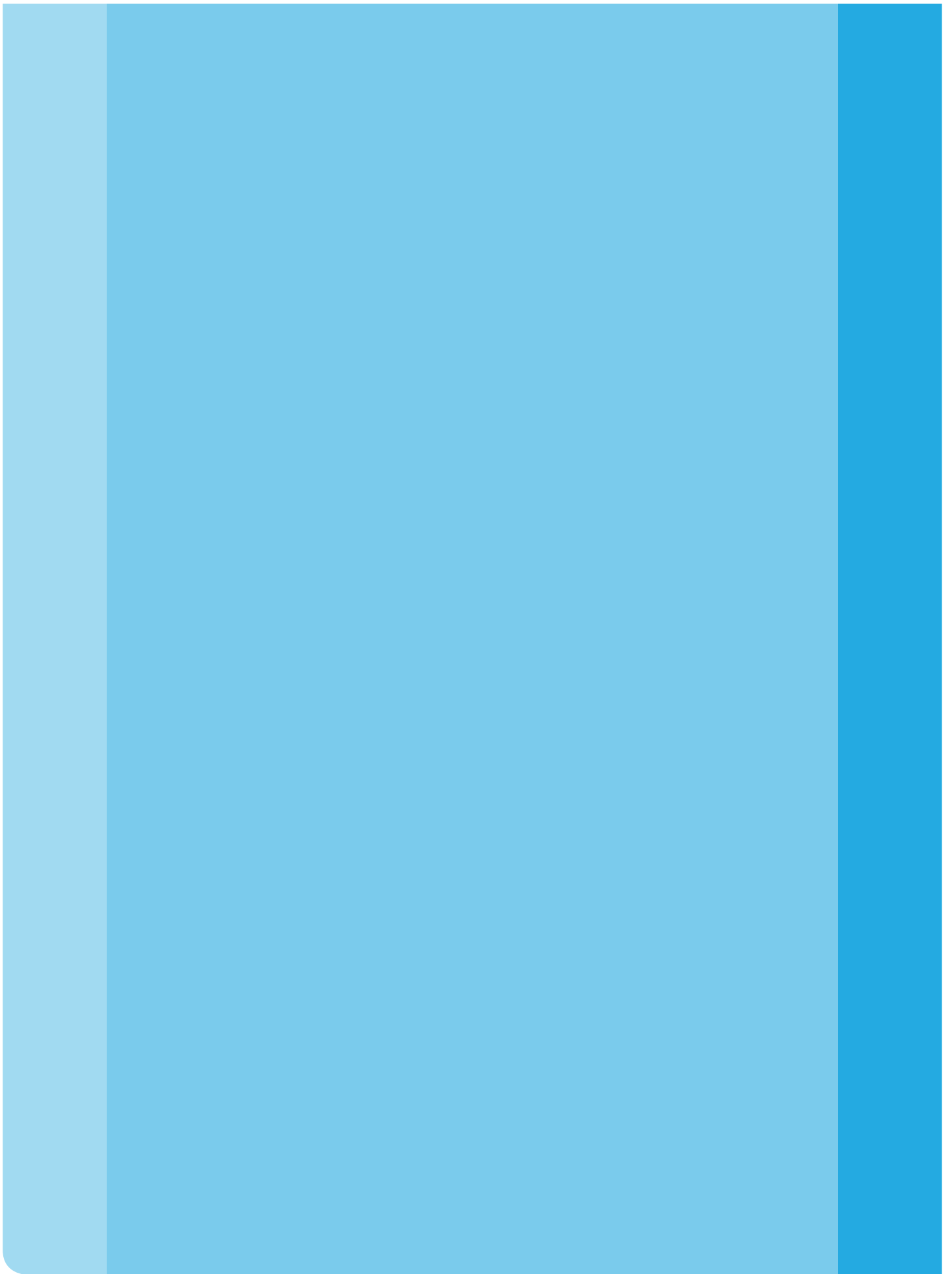
5.2 Publikacije in članki

- Brejc, M. 2014. *Krepitev zmožnosti za samoevalvacijo v šolah*. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Brejc, M. 2013. *Zunanje evalvacije: priročnik za zunanje evalvatorje in evalvirane zavode*. 2. dopolnjena izdaja. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Brejc, M. 2013. *Priročnik za zunanje evalvatorje in evalvirane zavode*. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Shewbridge, C. 2013. »Od skladnosti z zakoni do kakovosti: pristopi k evalvaciji šol v državah OECD.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 1/2013, 3–30.
- Brejc, M., in A. Koren. 2012. »Zunanja evalvacija v šolah in vrtcih.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 10 (3): 17–36.
- Brejc, M., A. Koren in M. Zavašnik Arčnik, ur. 2011. *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti: teorija in praksa uvajanja samoevalvacije v šole in vrtce*. Kranj: Šola za ravnatelje
- Kos Kecojević, Ž., in S. Gaber, ur. 2011. *Kakovost v šolstvu v Sloveniji*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.





KONČNO POROČILO
O IZVEDBI PROJEKTA





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



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



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

