

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



POROČILO  
O IZVEDBI  
ZUNANJIH  
EVALVACIJ –  
JANUAR 2014

September 2014

## **POROČILO O IZVEDBI ZUNANJIH EVALVACIJ – JANUAR 2014**

Mateja Brejc

Lea Avguštin

Andrej Savarin

**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

Poročilo o izvedbi zunanjih evalvacij. Januar 2014 [Elektronski vir] / [Mateja Brejc, Lea Avguštin, Andrej Savarin]. - El. knjiga. - Kranj : Šola za ravnatelje, 2014. - (Projekt Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol) KVIZ)

Način dostopa (URL): [http://kviz.solazaravnatelje.si/files/2014/08/ESS-PorociloZE2014\\_januar\\_koncno.pdf](http://kviz.solazaravnatelje.si/files/2014/08/ESS-PorociloZE2014_januar_koncno.pdf)

**ISBN 978-961-6637-60-2 (pdf)**

1. Gl. stv. nasl. 2. Avguštin, Lea 3. Savarin, Andrej, 1983-275115776

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



POROČILO  
O IZVEDBI  
ZUNANJIH  
EVALVACIJ –  
JANUAR 2014

September 2014



## VSEBINA

I. UVOD .....	5
II. IZVEDBA ZUNANJIH EVALVACIJ.....	6
<b>2.1 PRIPRAVA ZUNANJIH EVALVATORJEV IN EVALVIRANIH ZAVODOV NA OBISK.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 OBISK ZUNANJIH EVALVATORJEV NA EVALVIRANIH ZAVODIH.....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 POROČILA O ZUNANJI EVALVACIJI .....</b>	<b>8</b>
III. OCENA PODROČIJ KAKOVOSTI NA EVALVIRANIH ZAVODIH .....	9
<b>3.1 OCENA UVAJANJA IZBOLJŠAV IN SAMOEVALVACIJE NA EVALVIRANIH ZAVODIH .....</b>	<b>9</b>
3.1.1 Splošni podatki o zavodu.....	9
3.1.2 Podatki o zunanji evalvaciji .....	9
3.1.3 Ovrednotenje poročila o samoevalvaciji in/ali poročila o delu komisije za kakovost za preteklo šolsko leto.....	10
3.1.4 Vpetost samoevalvacije v delovanje zavoda.....	11
3.1.5 Vodenje uvajanja izboljšav in samoevalvacije.....	11
3.1.6 Načrtnost in sistematičnost uvajanja izboljšav in samoevalvacije.....	12
3.1.7 Rezultati uvajanja izboljšav in samoevalvacije .....	13
3.1.8 Spremljanje in vrednotenje dosežkov učencev .....	14
3.1.9 Splošna ocena uvajanja izboljšav in samoevalvacije.....	14
<b>3.2 OCENA PROFESIONALNEGA RAZVOJA STROKOVNIH DELAVCEV IN RAVNATELJA .....</b>	<b>15</b>
3.2.1 Profesionalni razvoj strokovnih delavcev .....	15
3.2.2 Profesionalni razvoj ravnatelja .....	15
3.2.3 Splošna ocena profesionalnega razvoja.....	15
<b>3.3 OCENA VODENJA V ZAVODU .....</b>	<b>16</b>
3.3.1 Vodenje organizacije.....	16
3.3.2 Vodenje ljudi.....	16
3.3.3 Vodenje učenja in vpliv na dosežke učencev .....	17
3.3.4 Splošna ocena vodenja šole / vrtca.....	17
IV. OCENA ZASNOVE IN IZVEDNE ZUNANJIH EVALVACIJ .....	18
<b>4.1 OCENA EVALVIRANIH ZAVODOV O ZASNOVI IN IZVEDBI ZUNANJE EVALVACIJE .....</b>	<b>18</b>
4.1.1 Odločitev in pričakovanja.....	18
4.1.2 Priprava na zunanjo evalvacijo.....	18
4.1.3 Ocena timov za zunanjo evalvacijo.....	19
4.1.4 Ocena poročil o zunanji evalvaciji .....	20
4.1.5 Ocena kazalnikov evalviranih področij kakovosti .....	20
4.1.6 Uresničitev pričakovanj in ocena zasnove zunanje evalvacije .....	21
4.1.7 Predlogi in razmisleki ravnateljev evalviranih zavodov o zunanji evalvaciji.....	22
4.1.8 Uresničitev priporočil prve zunanje evalvacije .....	23
<b>4.2 OCENA ZUNANJIH EVALVATORJEV O IZVEDBI ZUNANJE EVALVACIJE.....</b>	<b>24</b>
V. ZAKLJUČEK .....	25
VI. VIRI .....	27
VII. PRILOGE.....	28
<b>7.1 EVALVIRANI ZAVODI.....</b>	<b>28</b>
<b>7.2 ZUNANJI EVALVATORJI.....</b>	<b>28</b>
<b>7.3 UTEMELJITEV OCENE IN UKREPI ZA IZBOLJŠANJE         UVAJANJA IZBOLJŠAV IN SAMOEVALVACIJE .....</b>	<b>28</b>
<b>7.4 UTEMELJITEV OCENE IN UKREPI ZA IZBOLJŠANJE PROFESIONALNEGA         RAZVOJA STROKOVNIH DELAVCEV IN RAVNATELJA.....</b>	<b>35</b>
<b>7.5 UTEMELJITEV OCENE IN UKREPI ZA IZBOLJŠANJE VODENJA V ŠOLI/VRTCU.....</b>	<b>36</b>
<b>7.6 OCENA ZUNANJIH EVALVATORJEV O IZVEDBI ZUNANJE EVALVACIJE.....</b>	<b>37</b>

## KAZALO TABEL

<b>Tabela 1:</b> Pregled izvedbe zunanjih evalvacij januarja 2014 .....	5
<b>Tabela 2:</b> Časovnica izvedbe zunanjih evalvacij .....	5
<b>Tabela 3:</b> Število obravnavanih poročil o izvedbi zunanje evalvacije .....	8
<b>Tabela 4:</b> Pregledana dokumentacija evalviranih zavodov.....	8
<b>Tabela 5:</b> Ovrednotenje Poročila o samoevalvaciji in/ali Poročila o delu komisije za kakovost za preteklo šolsko leto.....	9
<b>Tabela 6:</b> Vpetost samoevalvacije v delovanje zavoda.....	10
<b>Tabela 7:</b> Vodenje uvajanja izboljšav in samoevalvacije .....	10
<b>Tabela 8:</b> Načrtnost in sistematičnost uvajanja izboljšav in samoevalvacije .....	11
<b>Tabela 9:</b> Rezultati uvajanja izboljšav in samoevalvacije .....	12
<b>Tabela 10:</b> Spremljanje in vrednotenje dosežkov učencev.....	13
<b>Tabela 11:</b> Splošna ocena uvajanja izboljšav in samoevalvacije v evalviranih zavodih.....	13
<b>Tabela 12:</b> Splošna ocena profesionalnega razvoja na evalviranih zavodih.....	14
<b>Tabela 13:</b> Splošna ocena vodenja v evalviranih zavodih .....	16
<b>Tabela 14:</b> Ovrednotenje priprave zavodov na zunanjo evalvacijo .....	17
<b>Tabela 15:</b> Izkušnje zavodov z zunanjo evalvacijo.....	18
<b>Tabela 16:</b> Ocena dela timov za zunanjo evalvacijo.....	18
<b>Tabela 17:</b> Ocena poročil o zunanjih evalvacijah .....	19
<b>Tabela 18:</b> Ocena uporabnosti kazalnikov izbranih področij kakovosti .....	20
<b>Tabela 19:</b> Utemeljitev ocene izpolnjenih pričakovanj v zvezi z zunanjo evalvacijo .....	20

## KAZALO SLIK

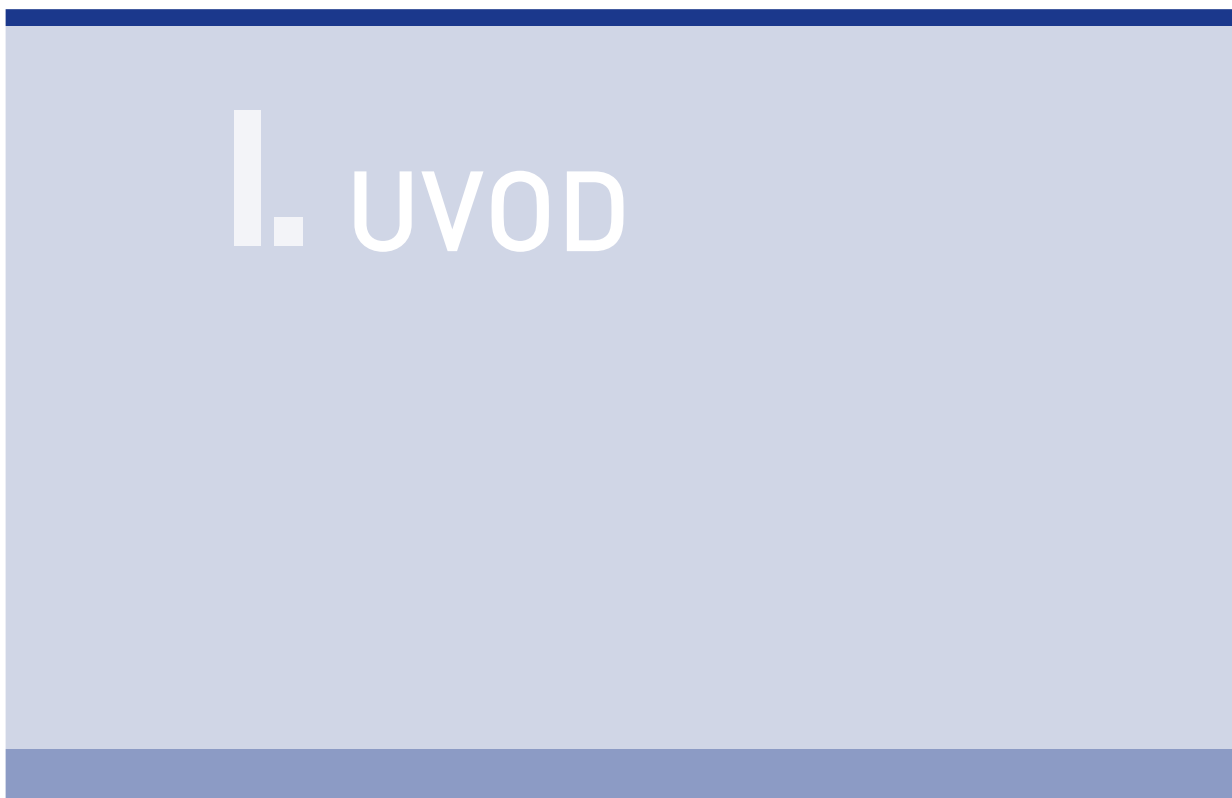
<b>Slika 1:</b> Uresničitev pričakovanj zavodov .....	20
---	----



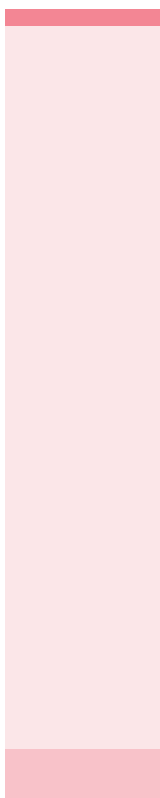


POROČILO O IZVEDBI  
ZUNANJIH EVALVACIJ – JANUAR 2014

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



# I. UVOD





V poročilu so predstavljene in obravnavane zunanje evalvacije v projektu Zasnova in izvedba sistema ugotavljanja ter zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (KVIZ), ki so bile izvedene januarja 2014.

V prvem delu poročila so predstavljene splošne informacije o izvedbi zunanje evalvacije, sledi prikaz rezultatov oziroma ocen treh vsebinskih področij na evalviranih zavodih, in sicer:

- uvajanje izboljšav in samoevalvacija
- profesionalni razvoj strokovnih delavcev in ravnatelja in
- vodenje organizacije, ljudi in učenja.

V nadaljevanju so povzeta mnenja evalvatorjev in evalviranih zavodov o zunanji evalvaciji. V zaključku so podane ugotovitve in priporočila za nadaljnje delo.

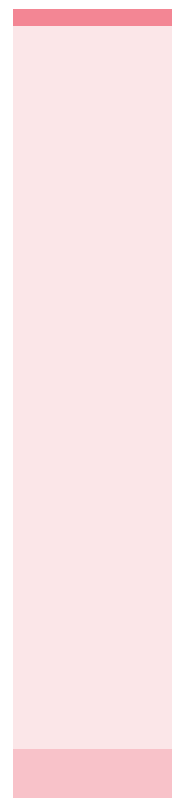
Ključni povzetki in ugotovitve poročila:

- Januarja 2014 je bilo izvedenih 29 zunanjih evalvacij, od tega 21 prvič, 7 pa ponovno.
- Pri izvedbi je sodelovalo 73 zunanjih evalvatorjev.
- Poskusno sta bili na 7 zavodih ovrednoteni dve dodatni področji kakovosti, in sicer:
  - profesionalni razvoj strokovnih delavcev in ravnateljev
  - vodenje v šoli, vrtcu.
- Spremljanje in evalvacija zunanjih evalvacij kažeta na smiselnost in potrebo izvajanja tovrstne dejavnosti v šolah in vrtcih.
- Analiza poročil nakazuje močne in šibke točke ter potrebne izboljšave na izbranih področjih kakovosti.
- Instrumentarij za poskusno presojani področji kakovosti, tj. profesionalni razvoj in vodenje, je potrebno pred naslednjo izvedbo zunanjih evalvacij ustrezno dopolniti in preoblikovati.
- Evalvirani zavodi so z izvedbo zunanjih evalvacij večinoma zadovoljni, zaznavajo dodano vrednost za delo in kakovost vrtcev in šol.





# IZVEDBA ZUNANJIH EVALVACIJ





Januarja 2014 je bilo v projektu KVIZ izvedenih 29 zunanjih evalvacij (glej prilogo 7.1) in sicer:

- 22 zunanjih evalvacij na zavodih, ki so se za prvo izvedbo zunanje evalvacije prijavili na javni razpis in
- 7 ponovnih zunanjih evalvacij na zavodih, ki so prvo zunanjo evalvacijo v projektu KVIZ že imeli.

Prvič je bila zunanja evalvacija izvedena na 3 vrtcih, 14 osnovnih, 3 srednjih in 1 glasbeni šole ter 1 zavodu za izobraževanje odraslih. V ponovne zunanje evalvacije pa sta bila vključena 2 vrtca, 3 osnovne in 2 srednji šoli.

**Tabela 1:** Pregled izvedbe zunanjih evalvacij januarja 2014

Zunanja evalvacija	Število evalviranih zavodov	Evalvirana področja kakovosti	Število zunanjih evalvatorjev
prva zunanja evalvacija	22	• uvajanje izboljšav in samoevalvacija	55
ponovna zunanja evalvacija	7	• uvajanje izboljšav in samoevalvacija • profesionalni razvoj* • vodenje*	18

\* Področji sta bili na vključenih zavodih evalvirani poskusno.

Cilji zunanjih evalvacij so bili:

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

## 2.1 Priprava zunanjih evalvatorjev in evalviranih zavodov na obisk

Za zunanje evalvatorje sta bili 4. in 5. decembra 2013 izvedeni pripravi na zunanjo evalvacijo. Delovni srečanja sta bili namenjeni razpravi o povratnih informacijah na poročila prejšnjih zunanjih evalvacij, razpravi o novih področjih kakovosti (tj. profesionalni razvoj in vodenje) in predstavitvi novo vzpostavljene baze zunanje evalvacije v informacijskem sistemu ŠRIS, tako za zunanje evalvatorje kot tudi za evalvirane zavode.

Podrobnejša časovnica izvedbe zunanjih evalvacij je razvidna iz tabele 2.

**Tabela 2:** Časovnica izvedbe zunanjih evalvacij

Aktivnost	Izvedba
evalvirane šole pripravijo in posredujejo dokumentacijo šol	do 25. novembra 2013
delovno srečanje zunanjih evalvatorjev	5. december 2013
priprava timov na obisk šol	december, januar
enodnevni obiski šol – ogled šole, razgovori z ravnateljem, timi za samoevalvacijo, učitelji ...	6. do 17. januar 2014
priprava osnutka poročila o zunanji evalvaciji	14 dni po obisku šole
komentar šole na osnutek poročila	8 dni po prejemu osnutka
končno poročilo	5 dni po prejemu komentarja (najkasneje do 14. 2. 2014)

Evalvirani zavodi so pred izvedbo zunanje evalvacije posredovali naslednjo dokumentacijo:

- izpolnjen pregledni vprašalnik za izvedbo zunanjih evalvacij,
- letni delovni načrt 2012/13 in 2013/14,
- poročilo o realizaciji letnega delovnega načrta 2011/12 in 2012/13,
- samoevalvacijsko poročilo in/ali poročilo o delu komisije za kakovost 2011/12 in 2012/13 in
- morebitne dodatne dokumente po vaši presoji, ki so povezani z ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti v vašem zavodu.

Zunanji evalvatorji so omenjeno dokumentacijo prejeli v elektronski obliki v informacijskem sistemu ŠRIS, za pripravo na obisk zavodov so imeli štiri tedne časa. V tem času so pregledali dokumentacijo zavoda in pripravili oporne točke za vodenje razgovorov, sestavili urnik obiska in ga uskladili s predstavnikom zavoda.

## 2.2 Obisk zunanjih evalvatorjev na evalviranih zavodih

Obiski zunanjih evalvatorjev na zavodih so potekali med 6. in 17. januarjem 2014. Zunanje evalvacije je izvajalo triinsedemdeset (73) ravnateljev in drugih strokovnih delavcev osnovnega in srednjega šolstva (glej prilogo 7.2), ki so bili vključeni v prvi in drugi cikel Usposabljanja za zunanjo evalvacijo (2011–2013) v projektu Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij – uKVIZ (glej Brejc, Savarin in Koren 2013).

Šola za ravnatelje je s sklepom imenovala vodje in člane timov za zunanjo evalvacijo za vsak evalviran zavod posebej. V vsak tim so bili imenovani dva ali trije člani. Pri sestavi timov za zunanjo evalvacijo so bili upoštevani naslednji kriteriji:

- skladnost ravni izobraževanja, kjer so zaposleni zunanji evalvatorji in raven evalviranega zavoda,
- zastopanost ravnateljev in strokovnih delavcev v timu,
- vsaj en član tima je bil vključen v Usposabljanje za samoevalvacijo v projektu KVIZ ali uKVIZ (glej npr. Brejc, Koren in Savarin 2013).

Obisk šol je trajal en dan oz. povprečno osem (8) ur. Ob prihodu so si zunanji evalvatorji ogledali zavod, nato pa izvedli razgovore (intervjuje) z izbranimi strokovnimi delavci šole:

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





Na osnovi pregleda dokumentacije in razgovorov s predstavniki zavoda so zunanji evalvatorji pregledali in ovrednotili:

- POROČILO O SAMOEVALVACIJI *in/ali* POROČILO O DELU KOMISIJE ZA KAKOVOST za šolsko leto 2011/12 in 2012/13,
- kako so 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 se kažejo rezultati uvajanja izboljšav,
- kako na šoli načrtujejo in skrbijo za profesionalni razvoj strokovnih delavcev in ravnatelja;
- kako načrtno je vodenje šole,
- kako ravnatelj spremlja in usmerja delo strokovnih delavcev,
- kako ravnatelj in učitelji spremljajo dosežke učencev.

## 2.3 Poročila o zunanji evalvaciji

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.

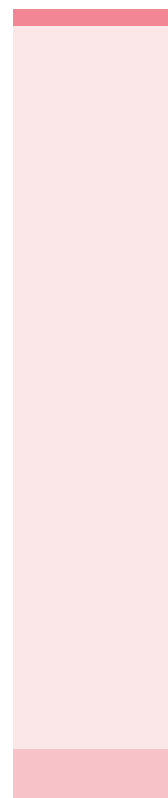
Po prejemu povratne informacije z zavodov so zunanji evalvatorji v *petih dneh* oblikovali končna poročila ter jih natisnjene in podpisane poslali zavodom. En izvod vsakega poročila je bil v elektronski obliki posredovan Šoli za ravnatelje za pripravo vsebinske analize kakovosti procesov uvajanja izboljšav in samoevalvacije v zavodih in priporočila za nadaljnji razvoj zunanje evalvacije. Poročila o zunanji evalvaciji obsegajo od 8 do 16 strani.

Poročila o zunanji evalvaciji so na evalviranih zavodih obravnavali timi za samoevalvacijo in jih predstavili strokovnim delavcem. Evalvirani zavodi so po lastni presoji predstavili poročila še drugim deležnikom zavoda ali jih objavili na spletnih straneh zavodov. Evalviranim zavodom je bilo priporočeno, da ugotovitve zunanje evalvacije upoštevajo pri nadaljnjem uvajanju izboljšav in vodenju procesa samoevalvacije.

V nadaljevanju so predstavljene ocene evalviranih zavodov po posameznih področjih kakovosti. Področje uvajanja izboljšav in samoevalvacije je predstavljeno podrobno, s posameznimi kazalniki, medtem ko je pri področjih profesionalnega razvoja in vodenja predstavljen samo povzetek. Kazalniki so bili namreč uporabljeni poskusno in jih je za potrebe nadaljnjih zunanjih evalvacij potrebno nekoliko spremeniti. Tako v tem poročilu kazalniki omenjenih področij niso podrobno predstavljeni.



# OCENA PODROČIJ KAKOVOSTI NA EVALVIRANIH ZAVODIH





## 3.1 OCENA UVAJANJA IZBOLJŠAV IN SAMOEVALVACIJE NA EVALVIRANIH ZAVODIH

V nadaljevanju predstavljamo oceno kakovosti na področju uvajanja izboljšav in samoevalvacije, ki je bilo evalvirano na 29 zavodih, od tega na 21 zavodih prvič, na 7 zavodih pa ponovno. Pravih razlik med obema prvo in ponovno izvedbo ni moč iskati, saj sta vzorca premajhna, da bi se ustvarila reprezentativna slika značilnosti evalviranih zavodov, zato ju predstavljamo skupaj.

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

### 3.1.1 Splošni podatki o zavodu

V analizo je bilo vključenih skupaj 29 zavodov, od tega 5 vrtcev, 17 osnovnih, 5 srednjih, 1 glasbena šola ter 1 zavod za izobraževanje odraslih (tabela 3).

**Tabela 3:** Število obravnavanih e-poročil (zapisnikov) o izvedbi zunanje evalvacije

Zavod	Število	Odstotek
vrtec	5	17
osnovna šola	17	60
srednja šola	5	17
glasbena šola	1	3
zavod za IO	1	3
<b>Skupaj</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>

Zastopanost zavodov glede na statistično regijo je sledeča: največ zavodov (4) je iz pomurske regije, najmanj (1) pa iz kraške in spodnjeposavske regije.

### 3.1.2 Podatki o zunanji evalvaciji

Zunanji evalvatorji so pregledali dokumentacijo zavoda, ki jo je zavod predhodno posredoval. V nadaljevanju prikazujemo, koliko (%) zavodov je oddalo posamezen dokument.

**Tabela 4:** Pregledana dokumentacija evalviranih zavodov

	%
izpolnjen pregledni vprašalnik za izvedbo zunanjih evalvacij	93,1
letni delovni načrt 2011/12	100,0
letni delovni načrt 2012/13	100,0
poročilo o realizaciji letnega delovnega načrta 2011/12	96,6
poročilo o realizaciji letnega delovnega načrta 2012/13	93,1
samoevalvacijsko poročilo 2011/12	62,1
samoevalvacijsko poročilo 2012/13	62,1
poročilo o delu komisije za kakovost 2011/12	13,8
poročilo o delu komisije za kakovost 2012/13	13,8
drugo	75,9

Skoraj v celoti (93 %) so evalvirani zavodi oddali izpolnjen pregledni vprašalnik za izvedbo zunanjih evalvacij. Precej manj zavodov (62 %) je oddalo samoevalvacijsko poročilo za leto 2011/12 in 2012/13, v večjem deležu (93–96 %) pa so oddali poročilo o realizaciji letnega delovnega načrta.

V več kot 75 % zavodov je poleg naštetega bilo pregledano tudi drugo gradivo, npr.: akcijski načrt, vzgojni načrt, plani dela aktivov, publikacije, razvojni načrt, spletno stran, poročilo Mrež 2, analize NPZ, vsebinski in finančni načrt, spletna stran, zapisnik sej učiteljskega zbora, poročila o zbranih podatkih za samoevalvacijo in zapisnik sveta staršev in sveta zavoda.

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

Vsebinsko so poročila različno kakovostno izdelana, v glavnem prevladujejo delno izpolnjene vsebine. Izkazalo se je, da v večini zavodov (21) letno poročilo o samoevalvaciji praviloma najprej obravnava učiteljski zbor, nato pa še svet zavoda. Iz tabele 54 je razvidno, da ima pripravljeno letno poročilo o samoevalvaciji in/ali poročilo o delu komisije za kakovost za vsaj dve pretekli šolski leti manj kot tri četrtine zavodov (20), delno (3), nima pa ga šest (6) zavodov. Zavodi imajo v celoti (12) ali delno (13) predstavljene in utemeljene cilje izboljšav, prav tako na zavodih v celoti (10) in delno (13) ugotovitve temeljijo na analizi zbranih podatkov in so povezane z izbranimi cilji izboljšav. Zavodi imajo največ težav z opredeljevanjem meril za spremljanje in doseganje izbranih prednostnih ciljev, saj jih imajo le 3 zavodi v celoti, zato tudi priporočila za nadaljnje delo niso dovolj jasno in konkretno (22) opredeljena. Velik delež zavodov (16) je vključenost različnih deležnikov v dejavnosti za doseganje ciljev v letnem poročilu o samoevalvaciji le delno opredelil. Med trditvami »Zavod ima samoevalvacijska poročila in/ali poročila o delu komisije za kakovost za vsaj dve pretekli šolski leti«, »Predstavljeni in utemeljeni so cilji izboljšav« in »Predstavljena je vključenost različnih deležnikov v dejavnosti za doseganje ciljev« so nekoliko bolj pozitivno prikazani rezultati zavodov, ki so bili ponovno evalvirani.





**Tabela 5:** Ovrednotenje Poročila o samoevalvaciji in/ali Poročila o delu komisije za kakovost za preteklo šolsko leto

		Da	Delno	Ne
Zavod ima samoevalvacijska poročila in/ali poročila o delu komisije za kakovost za vsaj dve pretekli šolski leti.	Ponovna ZE	6	0	1
	Prva ZE	14	3	5
	<b>Skupaj</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
Predstavljeni in utemeljeni so cilji izboljšav.	Ponovna ZE	5	2	0
	Prva ZE	7	11	4
	<b>Skupaj</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>4</b>
Opredeljena so merila za spremljanje in ovrednotenje doseganja ciljev.	Ponovna ZE	1	4	2
	Prva ZE	2	14	6
	<b>Skupaj</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>8</b>
Predstavljena je vključenost različnih deležnikov v dejavnosti za doseganje ciljev.	Ponovna ZE	4	3	0
	Prva ZE	4	13	5
	<b>Skupaj</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>5</b>
Predstavljeni so doseženi cilji.	Ponovna ZE	3	3	1
	Prva ZE	6	11	5
	<b>Skupaj</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>6</b>
Ugotovitve temeljijo na analizi zbranih podatkov in so povezane z izbranimi cilji izboljšav.	Ponovna ZE	3	3	1
	Prva ZE	7	10	5
	<b>Skupaj</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>6</b>
Priporočila so jasna in konkretna.	Ponovna ZE	2	4	1
	Prva ZE	5	11	6
	<b>Skupaj</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>7</b>
Poročilo obravnava učiteljski zbor, obravnava in sprejme ga svet zavoda.	Ponovna ZE	5	0	2
	Prva ZE	16	2	4
	<b>Skupaj</b>	<b>21</b>	<b>2</b>	<b>6</b>

### 3.1.4 Vpetost samoevalvacije v delovanje zavoda

Iz e-poročil (zapisnikov) zunanjih evalvatorjev je mogoče ugotoviti, da v evalviranih zavodih dokumente, kot so letni delovni načrt in poročilo o realizaciji letnega delovnega načrta, vsebinsko večinoma povezujejo z načrtom izboljšav in letnim poročilom o samoevalvaciji (glej tabelo 6). Šest zavodov poročil o samoevalvaciji vsebinsko in operativno ni povežalo s programom razvoja oz. razvojnim načrtom šole, dvanajst pa le delno.





**Tabela 6:** Vpetost samoevalvacije v delovanje zavoda

		Da	Delno	Ne
Povezanost s programom razvoja ali razvojnim načrtom šole.	Ponovna ZE	2	4	1
	Prva ZE	9	8	5
	<b>Skupaj</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>6</b>
Povezanost z letnimi delovnimi načrti.	Ponovna ZE	5	1	1
	Prva ZE	9	9	4
	<b>Skupaj</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
Povezanost s poročili o realizaciji LDN.	Ponovna ZE	4	1	2
	Prva ZE	9	8	5
	<b>Skupaj</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>7</b>
Zavod ustrezno povezuje različne dejavnosti, samoevalvacija je vpeta v delovanje zavoda.	Ponovna ZE	5	1	1
	Prva ZE	10	7	5
	<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>6</b>

### 3.1.5 Vodenje uvajanja izboljšav in samoevalvacije

Iz tabele 7 je razvidno, da je v skoraj vseh zavodih (26) odnos vodstva in strokovnih delavcev do samoevalvacije večinoma pozitiven. Tim za samoevalvacijo in/ali komisijo za kakovost vodi uvajanje izboljšav in samoevalvacijo v zavodih v celoti (17), delno (6), ne vodi pa ga na 6 zavodih. Praviloma ravnatelj spodbuja in podpira samoevalvacijo ter v njej aktivno sodeluje (26). Na zavodih je moč zaznati vsešolski pristop uvajanja izboljšav in samoevalvacije. Pomembno vlogo pri uvajanju izboljšav in samoevalvaciji so v večini primerov prevzeli aktivni ali druge obstoječe skupine, prav tako so v enaki meri vključeni v načrtovanje izboljšav in sprejemanje odločitev strokovni delavci. Iz rezultatov je razvidno, da je uvajanje izboljšav usmerjeno v procese učenja in poučevanja oziroma v dosežke učencev v celoti (17) ali delno (9), prav tako v enaki meri na zavodih sistematično krepijo zmožnosti strokovnih delavcev za učinkovito uvajanje izboljšav in samoevalvacije. Nekoliko slabše je ocenjeno sprotno in sistematično spremljanje, reflektiranje in vrednotenje dela, saj to opravlja v celoti (8) ali delno (19) strokovnih delavcev in vodstva zavodov. Vključenost drugih deležnikov, kot so starši, učenci ipd., je prav tako nekoliko slabša, v celoti jih je namreč vključenih le 9, delno jih je vključenih 16, v štirih zavodih pa niso vključeni.



**Tabela 7:** Vodenje uvajanja izboljšav in samoevalvacije

		Da	Delno	Ne
Odnos vodstva in strokovnih delavcev do samoevalvacije je pozitiven.	Ponovna ZE	7	0	0
	Prva ZE	19	3	0
	<b>Skupaj</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
Tim za samoevalvacijo in/ali komisija za kakovost vodi uvajanje izboljšav in samoevalvacijo.	Ponovna ZE	6	1	0
	Prva ZE	11	5	6
	<b>Skupaj</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
Ravnatelj spodbuja, podpira samoevalvacijo, v njej aktivno sodeluje.	Ponovna ZE	7	0	0
	Prva ZE	19	2	1
	<b>Skupaj</b>	<b>26</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Pomembno vlogo pri uvajanju izboljšav in samoevalvaciji so prevzeli aktivni ali druge obstoječe skupine.	Ponovna ZE	5	2	0
	Prva ZE	15	5	2
	<b>Skupaj</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
Strokovni delavci so vključeni v načrtovanje izboljšav in sprejemanje odločitev.	Ponovna ZE	6	1	0
	Prva ZE	14	6	2
	<b>Skupaj</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
V uvajanje izboljšav in samoevalvacijo so vključeni tudi drugi deležniki (npr. učenci, starši itd.).	Ponovna ZE	3	4	0
	Prva ZE	6	12	4
	<b>Skupaj</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>4</b>
Uvajanje izboljšav in samoevalvacija je usmerjeno v procese učenja in poučevanja oziroma dosežke učencev.	Ponovna ZE	5	1	1
	Prva ZE	12	8	2
	<b>Skupaj</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>3</b>
Vzpostavljena je komunikacija o izvajanju načrtovanih dejavnosti in doseganju ciljev izboljšav.	Ponovna ZE	6	1	0
	Prva ZE	10	10	2
	<b>Skupaj</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>2</b>
Vodstvo šole in strokovni delavci sprotno in sistematično spremljajo, reflektirajo in vrednotijo svoje delo.	Ponovna ZE	1	6	0
	Prva ZE	7	13	2
	<b>Skupaj</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>2</b>
V zavodu poteka izmenjava primerov dobre prakse, povezane z izbranimi cilji izboljšav.	Ponovna ZE	4	3	0
	Prva ZE	11	8	3
	<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>3</b>



V zavodu sistematično krepijo zmožnosti strokovnih delavcev za učinkovito uvajanje izboljšav in samoevalvacijo.	Ponovna ZE	2	5	0
	Prva ZE	15	4	3
	<b>Skupaj</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>3</b>

### 3.1.6 Načrtnost in sistematičnost uvajanja izboljšav in samoevalvacije

Kako načrtno in sistematično zavodi uvajajo izboljšave in samoevalvacijo, smo preverili s pomočjo spodnjih trditev (tabela 8). Splošna slika prikazuje precejšnje razpršenost med odgovori. Iz rezultatov razberemo, da ima zapisane dolgoročne cilje v celoti (21) ali delno (6) zavodov, s cilji so seznanjeni vsi strokovni delavnici v celoti (23) in delno (3), ki sodelujejo v celoti (22) ali delno (4) tudi pri oblikovanju le-teh. Sistematičnost pa se izgubi pri zbiranju podatkov in 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 v celoti (7) in le delno (15) na načrtovan in sistematičen način, zbrani podatki pa so v celoti (6) in le delno (15) analizirani ter sistematično in pregledno prikazani. Na drugi strani pa ugotovitve o doseganju ciljev in priporočil v celoti (15) ali delno (9) izhajajo iz podatkov. Priporočila so upoštevana pri načrtovanju za naslednje šolsko leto v celoti na manj kot polovici zavodov (13) in delno (9), sedem zavodov pa priporočil ne upošteva, a so vsa iz drugega cikla.

**Tabela 8:** Načrtnost in sistematičnost uvajanja izboljšav in samoevalvacije

		Da	Delno	Ne
Zavod ima zapisane dolgoročne cilje.	Ponovna ZE	6	1	0
	Prva ZE	15	5	2
	<b>Skupaj</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>2</b>
Zavod ima izdelan (več)letni pisni načrt izboljšav.	Ponovna ZE	3	1	3
	Prva ZE	10	7	5
	<b>Skupaj</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
Načrtovanje in odločanje temelji na analizi podatkov o stanju v zavodu.	Ponovna ZE	4	2	1
	Prva ZE	9	8	5
	<b>Skupaj</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>6</b>
Opredeljene so prednostne naloge in cilji izboljšav za preteklo šolsko leto.	Ponovna ZE	7	0	0
	Prva ZE	12	8	2
	<b>Skupaj</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>2</b>
Opredeljene so dejavnosti za doseganje ciljev izboljšav.	Ponovna ZE	5	2	0
	Prva ZE	8	10	4
	<b>Skupaj</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>4</b>



Cilji izboljšav so povezani z drugimi pobudami in projekti oziroma delovanjem zavoda.	Ponovna ZE	7	0	0
	Prva ZE	11	8	3
	<b>Skupaj</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>3</b>
Pri oblikovanju ciljev izboljšav in določanju dejavnosti sodelujejo vsi strokovni delavci.	Ponovna ZE	6	1	0
	Prva ZE	16	3	3
	<b>Skupaj</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
Z izbranimi cilji izboljšav so seznanjeni vsi pomembni deležniki (npr. učenci, svet šole, starši idr.).	Ponovna ZE	6	1	0
	Prva ZE	17	2	3
	<b>Skupaj</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Opredeljena so merila (kazalniki) za spremljanje in ovrednotenje doseganja ciljev.	Ponovna ZE	0	4	3
	Prva ZE	8	9	5
	<b>Skupaj</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>8</b>
Merila (kazalniki) so skladna z izbranimi cilji in ustrezna.	Ponovna ZE	1	3	3
	Prva ZE	4	11	7
	<b>Skupaj</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>10</b>
Zbiranje podatkov poteka na načrtovan in sistematičen način.	Ponovna ZE	1	4	2
	Prva ZE	6	11	5
	<b>Skupaj</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>7</b>
Zbiranje podatkov poteka na različnih ravneh (zavod, aktiv/skupina, strokovni delavec).	Ponovna ZE	4	3	0
	Prva ZE	14	5	3
	<b>Skupaj</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>3</b>
Zbrani podatki so analizirani ter sistematično in pregledno prikazani.	Ponovna ZE	3	3	1
	Prva ZE	3	12	7
	<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>8</b>
Zavod izvaja načrtovane dejavnosti in doseganje ciljev tekom šolskega leta sprti spremlja.	Ponovna ZE	4	2	1
	Prva ZE	9	12	1
	<b>Skupaj</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>2</b>



Ugotovitve o doseganju ciljev in priporočila za nadaljnje delo izhajajo iz podatkov.	Ponovna ZE	4	2	1
	Prva ZE	11	7	4
	<b>Skupaj</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>5</b>
Letna samoevalvacijska poročila obravnava in sprejme svet zavoda.	Ponovna ZE	6	0	1
	Prva ZE	16	2	4
	<b>Skupaj</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
Priporočila so upoštevana pri načrtovanju za naslednje šolsko leto.	Ponovna ZE	4	3	0
	Prva ZE	9	6	7
	<b>Skupaj</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>7</b>

### 3.1.7 Rezultati uvajanja izboljšav in samoevalvacije

Večina zavodov je v preteklem šolskem letu le deloma dosegla zastavljene cilje izboljšav (19) in posledično le delno izboljšala dosežke učencev (15), kljub vsemu pa rezultati uvajanja izboljšav kažejo na jasne spremembe na dveh ravneh (na ravni zavoda in na ravni strokovnih delavcev), ki so pomembno vplivale na izboljšano sodelovanje, izmenjavo izkušenj in zadovoljstvo med strokovnimi delavci (25). Le tretjina zavodov (9) je ocenila, da je zavod v okviru zastavljenih ciljev izboljšal dosežke učencev, polovica zavodov (15) pa je ocenila, da so to dosegli delno.

**Tabela 9:** Rezultati uvajanja izboljšav in samoevalvacije

		Da	Delno	Ne
Zavod je v preteklem šolskem letu dosegel zastavljene cilje izboljšav.	Ponovna ZE	2	5	0
	Prva ZE	4	14	4
	<b>Skupaj</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>4</b>
Zaznane so spremembe na ravni zavoda in strokovnih delavcev (npr. izboljšano sodelovanje, izmenjava izkušenj, zadovoljstvo, inovativnost itd.).	Ponovna ZE	5	2	0
	Prva ZE	13	6	3
	<b>Skupaj</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>3</b>
Zavod je v okviru zastavljenih ciljev izboljšal dosežke učencev.	Ponovna ZE	3	3	1
	Prva ZE	6	12	4
	<b>Skupaj</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>5</b>



### 3.1.8 Spremljanje in vrednotenje dosežkov učencev

Malo več kot polovica zavodov (16) za spremljanje in vrednotenje dosežkov učencev ter uvajanje izboljšav uporablja tudi rezultate nacionalnih in mednarodnih preverjanj znanja. Malo manj kot polovica (13) lahko rezultate nacionalnih in mednarodnih preverjanj znanja povezuje z izbranimi prednostnimi cilji.

**Tabela 10:** 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.	Ponovna ZE	5	0	2
	Prva ZE	11	7	4
	<b>Skupaj</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>6</b>
Šola rezultate nacionalnih in mednarodnih preverjanj znanja lahko poveže tudi z izbranimi prednostnimi cilji.	Ponovna ZE	4	1	2
	Prva ZE	9	7	6
	<b>Skupaj</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

### 3.1.9 Splošna ocena uvajanja izboljšav in samoevalvacije

Prevladujejo ustrezno ocenjeni zavodi skupno kot tudi znotraj posamezne skupine. Zunanji evalvatorji so s pomočjo 3-stopenjske opisne lestvice (odlično, ustrezno, neustrezno) podali končno splošno oceno uvajanja izboljšav in samoevalvacije v zavodu (glej tabelo 11). Pet zavodov je bilo ocenjeno z oceno odlično, malo več kot polovica zavodov je prejela oceno ustrezno (17), neustrezno pa je bilo ocenjenih 7 zavodov.

**Tabela 11:** Splošna ocena uvajanja izboljšav in samoevalvacije v evalviranih zavodih

Ocena	Št. zavodov		
	Ponovna ZE	Prva ZE	Skupaj
<b>ODLIČNO</b> [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.]	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>USTREZNO</b> [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.]	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>17</b>
<b>NEUSTREZNO</b> [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.]	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

V prilogi 7.3 prikazujemo ocene (odlično, ustrezno, neustrezno) in utemeljitve ter ukrepe uvajanja izboljšav in samoevalvacije glede na splošno oceno, ki so jih zunanji evalvatorji pripravili na osnovi pregleda dokumentacije, opravljenih razgovorov v zavodu in skladno s kriteriji v preglednem vprašalniku za zunanjo evalvacijo.

Iz navedenih ocen in utemeljitev zunanjih evalvatorjev je razvidno, da so priporočila smiselno povezana s posameznimi vsebinskimi sklopi. Vodenje uvajanja izboljšav in samoevalvacije je ključno pri vzpostavljanju samoevalvacijske kulture v zavodu, pri tem so izjemno pomembni učinki oz. rezultati, ki jih proces uvajanja izboljšav in samoevalvacije prinaša.

Za večino zavodov lahko razberemo, da je področje vodenja in uvajanja izboljšav ocenjeno ustrezno, tako samoevalvacija poteka pretežno sistematično in načrtovano in je preko povezovanja različnih dejavnosti vpeta v delovanje zavodov.

Hkrati je moč razbrati tudi ugotovitve, da načrtovanje in odločanje v zvezi s prednostnim področjem še bolj oprejo na analizo podatkov o stanju v zavodu. Za to je potrebno še natančneje in konkretnije opredeliti merila (kazalnike) za spremljanje in ovrednotenje doseganja ciljev. Prav tako bi veljalo večjo pozornost nameniti vključitvi drugih deležnikov (staršev, učencev) pri sami izbiri ciljev in tudi spremljanju dejavnosti za doseg ciljev.

## 3.2 OCENA PROFESIONALNEGA RAZVOJA STROKOVNIH DELAVCEV IN RAVNATELJA

V nadaljevanju predstavljamo oceno profesionalnega razvoja strokovnih delavcev in ravnatelja. Kazalniki za to področje kakovosti so bili z zunanjo evalvacijo preizkušeni poskusno, zato v nadaljevanju predstavljamo samo povzetek ocen, ki so jih zavodom dodelili zunanji evalvatorji. Vsebinsko področje je bilo pregledano in ovrednoteno na sedmih zavodih, ki so imeli ponovno zunanjo evalvacijo.

### 3.2.1 Profesionalni razvoj strokovnih delavcev

Pregled e-poročil (zapisnikov) evalvatorjev kaže, da ima večina zavodov delno izdelan načrt profesionalnega razvoja strokovnih delavcev. Redno vrednotijo in dokumentirajo profesionalni razvoj v celoti le (3) zavodi. Posledično strokovni delavci le delno (5) vedo, kako se njihov profesionalni razvoj odraža pri delu z učenci in njihovimi dosežki. Na vseh zavodih sicer ravnatelj v celoti (7) spodbuja in usmerja (6) profesionalni razvoj strokovnih delavcev v skladu s prednostnimi cilji šole.

### 3.2.2 Profesionalni razvoj ravnatelja

Tako kot ima večina zavodov le delno izdelan načrt profesionalnega razvoja strokovnih delavcev, je temu tako tudi pri ravnateljih. Osebni načrt profesionalnega razvoja, ki vsebuje tudi evalvacijo, imata v celoti le dva (2) ravnatelja. Ravnatelji sicer v celoti (7) razpolagajo z dokazili o svojem profesionalnem razvoju, usmerjajo svoj profesionalni razvoj v izboljšanje vodenja skladno s prednostnimi cilji šole, se udeležujejo različnih oblik profesionalnega razvoja, redno spremljajo novosti, so vključeni v profesionalne skupnosti za izboljšanje vodenja in razvoja šole in skrbijo za krepitev svojega ugleda in statusa ter stroke v širši družbi.

### 3.2.3 Splošna ocena profesionalnega razvoja

Pri splošni oceni profesionalnega razvoja strokovnih delavcev in ravnatelja prevladujejo ustrezno ocenjeni zavodi. Tako kot prvi vsebinski sklop Uvajanje izboljšav in samoevalvacije so tudi drugi vsebinski sklop zunanji evalvatorji ocenjevali s pomočjo 3-stopenjske opisne lestvice (odlično, ustrezno, neustrezno) in podali končno splošno oceno profesionalnega razvoja v zavodu (glej tabelo 12). Pet zavodov je bilo ocenjeno z oceno ustrezno, dva zavoda sta prejela oceno odlično, neustrezno ni bil ocenjen noben zavod.





**Tabela 12:** Splošna ocena profesionalnega razvoja na evalviranih zavodih

Ocena	Št. zavodov
<b>ODLIČNO</b> [Šola izpolnjuje večino kriterijev (vsaj 80 % »Da«), dodatni ukrepi na ravni šole za izboljšanje kakovosti profesionalnega razvoja niso nujno potrebni, priporočene so manjše izboljšave.]	<b>2</b>
<b>USTREZNO</b> [Šola izpolnjuje več kot polovico kriterijev (50–80 % »Da«), za izboljšanje kakovosti profesionalnega razvoja je potrebnih nekaj ukrepov na ravni šole v naslednjem šolskem letu.]	<b>5</b>
<b>NEUSTREZNO</b> [Šola izpolnjuje manj kot polovico kriterijev (manj kot 50 % »Da«), za izboljšanje kakovosti profesionalnega razvoja so potrebni celovitejši ukrepi na ravni šole v naslednjem šolskem letu.]	<b>0</b>

V prilogi 7.4 prikazujemo utemeljitve ocene in ukrepe za izboljšanje področja profesionalnega razvoja strokovnih delavcev in ravnatelja glede na splošno oceno, ki so jo zunanji evalvatorji pripravili na osnovi pregleda dokumentacije, opravljenih razgovorov v zavodu in skladno s kriteriji v preglednem vprašalniku za zunanjo evalvacijo.

Iz navedenih ocen in utemeljitev zunanjih evalvatorjev lahko za večino zavodov razberemo, da je področje profesionalnega razvoja za strokovne delavce in ravnatelje pomembno. Aktivnosti so sicer usmerjene v zagotavljanje nenehnega profesionalnega razvoja, nekoliko več šibkosti pa zasledimo pri sistematičnosti spremljanja in vrednotenja profesionalnega razvoja tako strokovnih delavcev kot ravnatelja. Skladno s tem so podana tudi priporočila, da zavodi pripravijo zapis profesionalnega razvoja na nivoju zavoda, skladno s prioritetskimi cilji.

## 3.3 OCENA VODENJA V ZAVODU

V nadaljevanju predstavljamo še oceno tretjega področja kakovosti, vodenje v šoli/vrtcu. Tudi kazalniki za to področje kakovosti so bili z zunanjo evalvacijo preizkušeni poskusno, zato v nadaljevanju predstavljamo samo povzetek ocen, ki so jih zavodom dodelili zunanji evalvatorji. Vsebinsko področje je bilo pregledano in ovrednoteno na sedmih zavodih, ki so imeli ponovno zunanjo evalvacijo.

### 3.3.1 Vodenje organizacije

Ocene vodenja organizacije kažejo, da so našete značilnosti vodenja v večini primerov v celoti razvite na obravnavanih zavodih. Tako so npr. v vseh zavodih v celoti (7) skupni cilji šole oblikovani tako, da jih učitelji lahko uresničijo v učilnicah, prav tako so v večini zavodov (6) v celoti oblikovani skupni pogledi in prepričanja o ciljnih izobraževanja. Ravnatelji v vseh zavodih skladno s tem tudi v celoti (7) razvijajo šolsko klimo učenja, skrbijo za zagotavljanje uresničevanja pravic in dolžnosti učencev, krepijo medsebojno zaupanje in sodelovanje med vsemi deležniki, skrbijo za učinkovito upravljanje s finančnimi in materialnimi viri, zagotavljajo varne pogoje za poučevanje in učenje ter so odprti za spreminjanje utečenih vzorcev razporejanja časa, zaposlenih in sredstev. Postavka delno je bila v večini samo pri trditvi, da ravnatelji delno (4) zagotavljajo spremljanje in vrednotenje doseganja skupnih ciljev šole.

### 3.3.2 Vodenje ljudi

Ocene vodenja ljudi kažejo, da so našete značilnosti vodenja v večini primerov v celoti razvite na obravnavanih zavodih. Ravnatelji tako na vseh zavodih v celoti (7) pričakujejo profesionalno odgovornost strokovnih delavcev, tako jim v celoti dajejo možnost, da prevzemajo in preizkušajo vodenje ter uvajajo novosti, ki so strokovne in skladne s cilji šole. V skoraj vseh zavodih (6) ravnatelj v celoti pozna in spodbuja zmožnosti sodelavcev in temu ustrezno razporeja naloge, z njimi razpravlja o njihovi praksi in tako spremlja njihovo delo. V večini zavodov (5) pa ravnatelji le delno zagotavljajo, da imajo učitelji stalno povratno informacijo o prednostih in slabostih v povezavi z dosežki njihovih učencev.





### 3.3.3 Vodenje učenja in vpliv na dosežke učencev

Vodenje učenja in vpliv na dosežke učencev je glede na ocene evalvatorjev bolj raznoliko razvito kot predhodna dva sklopa vodenja. Gre predvsem za razlikovanje glede na obseg razvitosti določene značilnosti, še vedno pa prevladujejo področja, ki so večinsko razvita. Ravnatelj tako v celoti (7) pozna prakso poučevanja na šoli, na večini (6) zavodov poudarja pomen dosežkov učencev na kognitivni in ne-kognitivni ravni, skrbi, da sta učenje in napredek učenca strokovno spremljana in dokumentirana, spodbuja uvajanje sodobnih oblik in metod učenja ter poučevanja, spodbuja in vodi razprave o učenju učencev ter zagotavlja in spremlja podporo učencem. Ravnatelj v celoti (4) ali delno (3) spodbuja visoka pričakovanja o dosežkih učencev na ravni šole, sistematično analizira in uporablja podatke o dosežkih učencev. Večja razlika med zavodi se pokaže pri trditvah, da ravnatelj uvaja redne medsebojne hospitacije in razprave o učenju in poučevanju, saj to v celoti drži za tri (3) zavode, delno za dva (2), na dveh (2) pa tega ne uvaja. Prav tako ravnatelj poučuje in/ali izvaja druge vzgojno izobraževalne oblike dela z učenci v celoti le na enem (1) zavodu, delno na štirih (4), dva (2) pa ne poučujeta.

### 3.3.4 Splošna ocena vodenja šole / vrtca

Pri splošni oceni vodenja zavoda prevladujejo odlično ocenjeni zavodi. Tako kot prvi in drugi vsebinski sklop Uvajanje izboljšav in samoevalvacije ter Profesionalni razvoj so tudi tretji vsebinski sklop zunanji evalvatorji ocenjevali s pomočjo 3-stopenjske opisne lestvice (odlično, ustrezno, neustrezno) in podali končno splošno oceno vodenja v zavodu (glej tabelo 17). Pet zavodov je bilo ocenjeno z oceno odlično, dva zavoda sta prejela oceno ustrezno, neustrezno ni bil ocenjen noben zavod.

**Tabela 13:** Splošna ocena vodenja v evalviranih zavodih

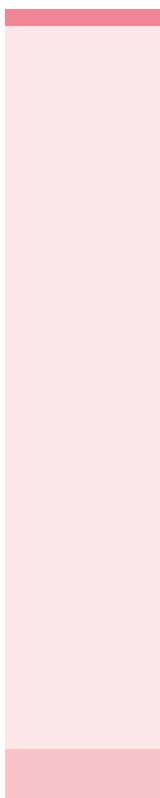

Ocena	Št. zavodov
<b>ODLIČNO</b> [Šola izpolnjuje večino kriterijev (vsaj 80 % »Da«), dodatni ukrepi na ravni šole za izboljšanje kakovosti vodenja niso nujno potrebni, priporočene so manjše izboljšave.]	<b>5</b>
<b>USTREZNO</b> [Šola izpolnjuje več kot polovico kriterijev (50–80 % »Da«), za izboljšanje kakovosti vodenja je potrebnih nekaj ukrepov na ravni šole v naslednjem šolskem letu.]	<b>2</b>
<b>NEUSTREZNO</b> [Šola izpolnjuje manj kot polovico kriterijev (manj kot 50 % »Da«), za izboljšanje kakovosti vodenja so potrebni celovitejši ukrepi na ravni šole v naslednjem šolskem letu.]	<b>0</b>

V prilogi 7.5 prikazujemo utemeljitve ocene in ukrepe za izboljšanje področja vodenja v šoli/vrtcu glede na splošno oceno, ki so jo zunanji evalvatorji pripravili na osnovi pregleda dokumentacije, opravljenih razgovorov v zavodu in skladno s kriteriji v preglednem vprašalniku za zunanjo evalvacijo.



Iz navedenih ocen in utemeljitev zunanjih evalvatorjev lahko za večino zavodov razberemo, da je področje vodenja zavodov ciljno naravnano, dejavnosti so usmerjene v procese učenja in poučevanja ter medsebojne odnose na šoli. Kljub temu je podanih nekaj priporočil, tako kot pri prejšnjih dveh sklopih se tudi tu pojavlja potreba po še večji sistematičnosti spremljanja in ovrednotenja dosežkov učencev, uskladitev oziroma dopolnitev zapisa dejavnosti v letni delovni načrt ter uvedba rednih medsebojnih hospitacij.



POROČILO O IZVEDBI  
ZUNANJIH EVALVACIJ – JANUAR 2014



# IV. OCENA ZASNOVE IN IZVEDBE ZUNANJIH EVALVACIJ





## 4.1 OCENA EVALVIRANIH ZAVODOV O ZASNOVI IN IZVEDBI ZUNANJE EVALVACIJE

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

- odločitev in pričakovanja,
- priprava na zunanjo evalvacijo,
- tim za zunanjo evalvacijo,
- poročilo o zunanji evalvaciji,
- 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 posameznih sklopov trditev je bilo postavljeno še odprto vprašanje za možnost pripisov dodatnih pojasnil in komentarjev.

V analizo so bili vključeni vsi evalvirani zavodi, ki so evalvacijski vprašalnik izpolnili do konca februarja 2014. V analizo smo zajeli odgovore 16 od 29 ravnateljev (55 %), ostali vprašalnika niso oddali. Sodelovalo je 5 od 7 (71 %) ponovno evalviranih, in 11 od 22 (50 %) prvič evalviranih zavodov. V obeh skupinah so predstavniki vseh treh ravni izobraževanja.

### 4.1.1 Odločitev in pričakovanja

Ravnatelji so navajali razloge in pričakovanja o izvedbi zunanje evalvacije, ki jo vidijo kot:

- zunanji, neodvisen, objektivni pogled in mnenje o kakovosti dela na šoli,
- pogovor in pregled izvedenih dejavnosti v sklopu izvedenega dela za doseganje cilja našega prednostnega področja,
- potrditev oziroma napotki za odpravo morebitnih pomanjkljivosti pri izvedenem delu na prednostnem področju,
- povratno informacijo,
- ponovno oceno stanja, da lahko primerjamo s prejšnjo zunanjo evalvacijo (leta 2012),
- pregled dokumentacije, postopkov, aktivnosti,
- analizo,
- usmeritve in priporočila,
- kaj pravzaprav zakonodajalec želi od nas,
- izboljšanje kakovosti dela v vrtcu.

### 4.1.2 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 zunanjih evalvatorjev. Kljub pozitivnemu vrednotenju predstavljenih informacij v javnem razpisu je tu še prostor za izboljšave, saj je na 5-stopenjski lestvici pet ravnateljev ocenilo s srednjo vrednostjo (3), da je bilo predstavljenih dovolj informacij o zunanji evalvaciji.

**Tabela 14:** Ovrednotenje priprave zavodov na zunanjo evalvacijo

	1	2	3	4	5	Povp.	Std. Odk.
V javnem razpisu/povabilu je bilo predstavljenih dovolj informacij o zunanji evalvaciji.	0	0	5	3	8	<b>4,19</b>	<b>0,911</b>
Za pripravo na obisk evalvatorjev smo imeli dovolj informacij.	0	0	2	5	9	<b>4,44</b>	<b>0,727</b>
Za pripravo na obisk evalvatorjev smo imeli dovolj časa.	0	0	1	3	12	<b>4,69</b>	<b>0,602</b>
<b>Razpon od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (se popolnoma strinjam)</b>							

Ravnatelji ocenjujejo izkušnjo glede zunanje evalvacije kot zelo pozitivno (tabela 15). Vsaj 75 % ravnateljev se je v celoti strinjala z danimi trditvami. Na vprašanje o zahtevnosti priprave se odgovori kopičijo okoli ocene srednje zahtevno s povprečjem 3,0. Tako polovica ravnateljev (50 %) ocenjuje, da je priprava srednje zahtevna, 25 % pa da je bolj ali manj zahtevna.

**Tabela 15:** Izkušnje zavodov z zunanjo evalvacijo

	1	2	3	4	5	Povp.	Std. Odk.
Pred izvedbo zunanje evalvacije sem dobil/a informacije o poteku izvedbe.	0	0	1	5	10	<b>4,56</b>	<b>0,629</b>
Seznanjen/a sem bil/a z namenom in cilji zunanje evalvacije.	0	0	1	4	11	<b>4,63</b>	<b>0,619</b>
Seznanjen/a sem bil/a s potekom obiska zunanjih evalvatorjev v zavodu.	0	0	1	1	14	<b>4,81</b>	<b>0,544</b>
Z namenom in cilji zunanje evalvacije sem seznanil/a strokovne delavce.	0	0	2	3	11	<b>4,56</b>	<b>0,727</b>
S potekom obiska sem seznanil/a strokovne delavce.	0	0	2	4	10	<b>4,50</b>	<b>0,730</b>
Priprava na zunanjo evalvacijo je bila zahtevna.	0	4	7	5	0	<b>3,06</b>	<b>0,772</b>
Obisk tima zunanjih evalvatorjev je potekal po načrtovanem urniku.	0	0	0	1	15	<b>4,94</b>	<b>0,250</b>
<b>Razpon od 1 (ne) do 5 (v celoti)</b>							

Kot pomoč zavodom za pripravo na zunanjo evalvacijo je bila na spletni strani Šole za ravnatelje objavljena 2. dopolnjena izdaja Priročnika za zunanje evalvatorje in evalvirane zavode (glej Brejc 2013). Tri četrtine (75 %) ravnateljev je ocenilo priročnik kot uporaben ali zelo uporaben. Med tistimi, ki so ocenili nižjo raven uporabnosti, pojasnila nakazujejo, da niso imeli stika z njim.



### 4.1.3 Ocena timov za zunanjo evalvacijo

Prevladujoče zelo pozitiven odziv ravnateljev kaže na dobro načrtovanje in pripravo obiska zunanjih evalvatorjev. Večina ravnateljev je delo tima za zunanjo evalvacijo ocenila kot dobro ali zelo dobro (glej tabelo 16), pri tem so z izjemo enega v celoti z oceno zelo dobro ocenili profesionalen in spoštljiv odnos, kar kaže posledično tudi na vzpostavitev zaupnega odnosa med timom in zavodom. Z nekoliko nižjo povprečno oceno (4,5) so ocenili le poznavanje izobraževalne ravni obiskanega zavoda, kar pomeni, da bo v prihodnje potrebno več pozornosti nameniti logistični organizaciji izvedbe.

**Tabela 16:** Ocena dela timov za zunanjo evalvacijo

	1	2	3	4	5	Povp.	Std. Odk.
poznavanje izobraževalne ravni obiskanega zavoda	0	1	1	3	11	<b>4,50</b>	<b>0,894</b>
poznavanje dokumentacije, ki smo jo posredovali za pripravo na obisk	0	0	2	1	13	<b>4,69</b>	<b>0,704</b>
konstruktivnost dialoga	0	0	1	2	13	<b>4,75</b>	<b>0,577</b>
profesionalnost in spoštljivost odnosa	0	0	1	0	15	<b>4,88</b>	<b>0,500</b>
vzpostavitev zaupnega odnosa do nas	0	1	0	1	14	<b>4,75</b>	<b>0,775</b>
usklajenost delovanja tima	0	1	0	2	13	<b>4,69</b>	<b>0,793</b>
podajanje povratnih informacij	0	0	1	2	13	<b>4,75</b>	<b>0,577</b>

Razpon od 1 (zelo slabo) do 5 (zelo dobro)

Ravnatelje smo vprašali, kaj bi nam o zunanjih evalvatorjih še želeli sporočiti. Spodaj povzemamo nekaj odgovorov, večinoma se nanašajo na strokoven in profesionalen odnos tima za zunanjo evalvacijo:

- Z zanimanjem in »strokovno« radovednostjo so se seznanile z delovanjem naše šole in korektno prepletale vsebino dokumentacije in moja ustna poročila ter izjave kolegic učiteljic. Poročilo je realni odraz stanja pri nas in vsebuje realne napotke in usmeritve.
- Tokrat je bil pristop tima mnogo bolj strokoven kot prvič. Tim se je res poglobil v naše delo in naša poročila. Opazili so naše kvalitete in konstruktivno podali priporočila.
- Člani tima so se zelo dobro pripravili na obisk in v celoti poznali našo posredovano dokumentacijo, pridobili so si tudi druge informacije na naši spletni strani. V razgovoru sem imela občutek, da so se vnaprej odločili, kaj nam bodo povedali in predlagali za izboljšave in niso odstopili od tega, kljub nekaterim našim utemeljitvam. Pri oblikovanju poročila smo konstruktivno sodelovali.
- Člani tima so delovali zelo profesionalno in so zelo hitro ustvaril vzpostaviti ozračje zaupanja in. Ves čas so izkazovali spoštljiv odnos do nas. Skozi njihov pristop smo lahko dobili občutek, da nas poznajo in da cenijo naše delo.
- Po našem mnenju so se preveč držali ocene samoevalvacijskega poročila in ne vseh dokumentov šole. Ostal je občutek, da so oceno oblikovali že pred prihodom na šolo. Tudi nova dokumentacija, ki smo jo na šoli pokazali in spremembe - izboljšave v tekočem šolskem letu (temelječe na pisnih dokazih) niso bile dovolj upoštevane. Na nekaterih področjih je imel tim premalo strokovnega znanja in izkušenj (na primer pri vztrajanju na svoji definiciji kaj so cilji in kaj merila). Dobro bi bilo, da bi tim pridobil več strokovnega znanja pred izvedbo.



#### 4.1.4 Ocena poročil o zunanji evalvaciji

Več kot polovica ravnateljev je ocenjevala poročilo o zunanji evalvaciji kot v celoti pozitivno. Pri vseh postavkah prevladujejo pozitivne ocene, kar se odraža tudi v visokih povprečnih vrednostih postavk (glej tabelo 17). Le pri postavki o sodelovanju z vodjem tima za zunanjo evalvacijo so trije zavodi ovrednotili ta vidik kot negativen.

**Tabela 17:** Ocena poročil o zunanjih evalvacijah

	1	2	3	4	5	Povp.	Std. Odk.
Pri pripravi poročila o zunanji evalvaciji sem sodeloval/a z vodjem tima za zunanjo evalvacijo.	1	2	0	2	11	<b>4,25</b>	<b>1,342</b>
Poročilo prikazuje dejansko stanje na izbranih vsebinskih področjih.	0	0	3	2	11	<b>4,50</b>	<b>0,816</b>
Poročilo ustrezno ovrednoti stanje na izbranih vsebinskih področjih.	0	0	4	3	9	<b>4,31</b>	<b>0,873</b>
Priporočila bomo upoštevali za izboljšave v zavodu.	0	0	2	4	10	<b>4,50</b>	<b>0,730</b>

#### 4.1.5 Ocena kazalnikov evalviranih področij kakovosti

Uporabnost kazalnikov so ocenjevali le ravnatelji, katerih zavodi drugič (ponovno) sodelujejo v zunanji evalvaciji. Na petstopenjski lestvici z ocenami od neuporaben (1) do zelo uporaben (5) so prvo področje Uvajanje izboljšav in samoevalvacije ocenili s povprečno oceno (4,6), drugo in tretje področje Profesionalni razvoj strokovnih delavcev in ravnatelja ter Vodenje v šoli, vrtcu pa z oceno (4,4) (glej tabelo 18).

Kazalnike uvajanja izboljšav in samoevalvacije ocenjujejo kot zelo uporabne z utemeljitvami, da so navedeni konkretni napotki, kaj je še storiti in kako pristopiti k procesu nadaljnjih izboljšav stanja, zajeta so vsa področja uvajanja izboljšav, dana je možnost za pojasnilo izbrane ocene, sami kazalniki so zelo jasni in uporabni.

*Kazalnike profesionalnega razvoja strokovnih delavcev in ravnatelja* ocenjujejo kot zelo uporabne ali uporabno s podobni utemeljitvami kot na prvem področju. Navedeni so konkretni napotki, kaj še storiti in kako pristopiti k procesu nadaljnjih izboljšav stanja, ocenjujejo pa tudi, da so posamezne trditve zapisane tako, da so jih člani tima razumeli vsak s svojega vidika in bi jih tako lahko tudi vrednotili.

*Kazalnike vodenja v šoli, vrtcu* ocenjujejo kot zelo uporabno ali uporabno z utemeljitvami, da so navedeni konkretni napotki, kaj še storiti in kako pristopiti k procesu nadaljnjih izboljšav stanja. Pri posameznih odgovorih gre lahko tako za preveliko ali prenizko samokritičnost. Ker nekatere od teh podatkov v zavodih ne zbirajo, je ocena lahko podana zgolj na podlagi subjektivnih mnenj.



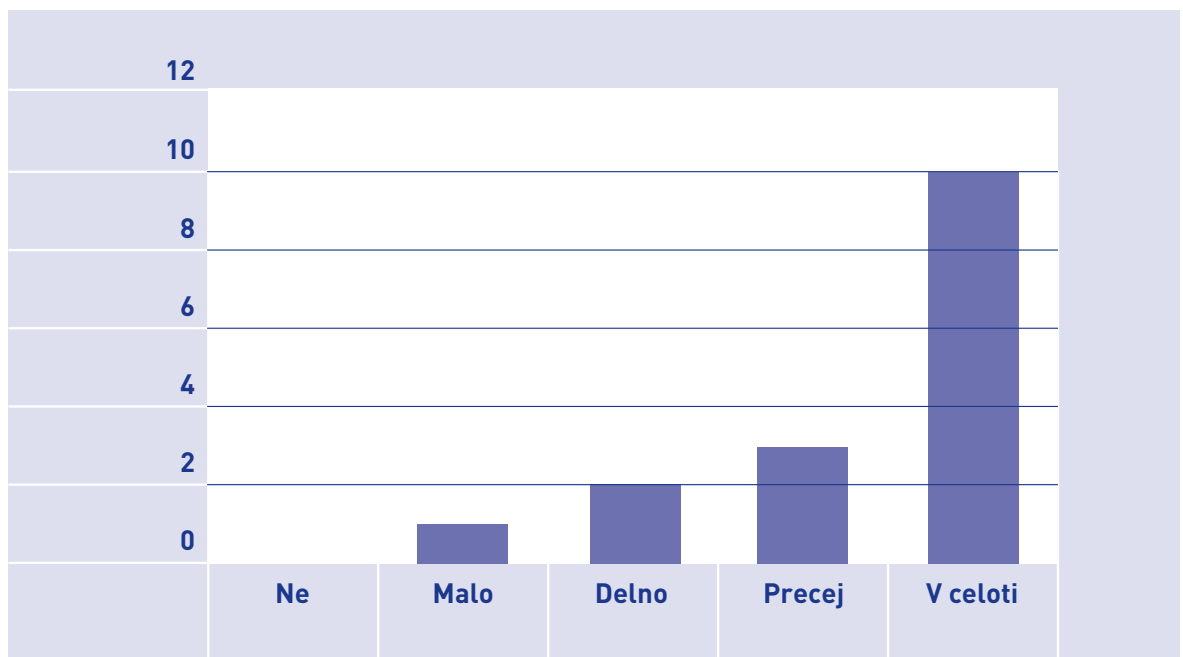
**Tabela 18:** Ocena uporabnosti kazalnikov izbranih področij kakovosti

	1	2	3	4	5	Povp.	Std. Odk.
uvajanje izboljšav in samoevalvacije	0	0	0	2	3	<b>4,60</b>	<b>0,548</b>
profesionalni razvoj strokovnih delavcev in ravnatelja (opisni)	0	0	0	3	2	<b>4,40</b>	<b>0,548</b>
vodenje v šoli, vrtcu	0	0	1	2	2	<b>4,20</b>	<b>0,837</b>
Priporočila bomo upoštevali za izboljšave v zavodu.	0	0	0	3	2	<b>4,40</b>	<b>0,548</b>

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

Pričakovanja v zvezi z zunanjo evalvacijo so se ravnateljem malo (1), delno (2), precej (3) ali v celoti (10) uresničila (glej slika 1).

**Slika 1:** Uresničitev pričakovanj zavodov





Pozitiven odziv na uresničitev pričakovanj in izvedbo bolje pojasnjujejo naslednje trditve v tabeli 19:

**Tabela 19:** Utemeljitev ocene izponjenih pričakovanj v zvezi z zunanjo evalvacijo

	Ocena
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zunanje evalvatorke so svoje delo opravile korektno in na prej predstavljen način. Priporočila v poročili, ki ja ob njihovem obisku nastalo pa nam vsiljujejo misel, da je šola dobra oz. kvalitetna samo takrat, ko ima oblikovan tim za SE in na papirju (po možnosti v obliki tabel, kot to dela večina šol) zapisane kazalnike in merila. V nasprotnem primeru je delo šole očitno neustrezno, pa čeprav se ukvarja z raznovrstnimi dejavnostmi, nima pa vsega merjenega s termini »opravljeno«, »realizirano«, ali čim podobnim.</li> </ul>	Malo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pričakovanja se niso uresničila saj nismo dobili nobenega uporabnega in konkretnega priporočila. Edina priporočila, ki smo jih dobili so, da naj nadaljujemo z aktivnostmi ter naj v samoevalvacijo vključimo tudi projekte.</li> </ul>	Delno
<ul style="list-style-type: none"> <li>Da, v veliko pomoč, lahko pa bilo še bolj konstruktivno (medsebojno sodelovanje in bolj poglobljen pogled v naše delo/papirje - v tem primeru dva dni prisotnosti namesto enega).</li> </ul>	Precej
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kljub povečani skrbi za izvajanje (samo)evalvacijskih procesov se povsem zavedamo ravno teh pomanjkljivosti, ki so v poročilu navedene in priporočene za naprej.</li> <li>Evalvatorke so svoje delo korektno oz. odlično opravile.</li> <li>Pričakovanja so se popolnoma uresničila, ali celo preseгла pričakovanja, saj so bili evalvatorji dobro seznanjeni z delom na soli že ob prihodu, poleg tega pa so bili pripravljene na dopolnjevanje svoje slike skozi razgovore.</li> <li>Dobili smo potrditev za svoje dosedanje delo in napotke, kako SE optimirati</li> <li>Dobili smo realno povratno informacijo s spodbudami in svetovanjem. Pričakovanja so se v celoti uresničila.</li> <li>Strinjamo se z oceno zunanjega evalvatorja, saj se zavedamo, da imamo premalo znanja za dobro samoevalvacijo</li> </ul>	V celoti



#### 4.1.7 Predlogi in razmisleki ravnateljev evalviranih zavodov o zunanji evalvaciji

Ravnatelji so na osnovi izkušnje z zunanjo evalvacijo in potreb njihovega zavoda podali predloge, kaj bi spremenili pri zunanji evalvaciji in zakaj. V nadaljevanju navajamo predloge:

- da se področje sistemsko uredi in da se vanj vključi čim več zavodov,
- da zunanji evalvatorji na šoli obiščejo razred,
- da predhodno zavod dobi določene smernice oz. nasvet, kako se lotiti zapisa samoevalvacije in načrtovanja z jasno določenimi cilji,
- da se princip zunanje evalvacije uporabi tudi pri spremljanju pedagoškega dela učiteljev,
- da se načrtuje samoevalvacijo za daljše časovno obdobje na istih vsebinah,
- da se celoten kolektiv predhodno in/ali dodatno izobražuje s področja (samo)evalvacije,
- da je zunanji evalvator v celoti usposobljen za ocenjevanje določanja ciljev in meril za ugotavljanje doseganja ciljev,
- da so priporočila konkretna in se nanašajo na šolo,
- da se vključili tudi učence in njihovo mnenje.



Ob koncu so ravnatelji ocenili, ali ima zunanja evalvacija dodano vrednost k uvajanju izboljšav v zavodu. Vsi (15) razen enega, ki je ocenil delno, so ocenili, da ima zunanja evalvacija dodano vrednost. V nadaljevanju povzemamo nekaj pojasnil, ki so jih zapisali:

- *Kolektiv še bolj razume, zakaj vsa ta poročila, zakaj vse te evidence tudi glede profesionalnega razvoja zaposlenih. Na koncu pa tudi povratna informacija vsem. Mi smo o poročilu ZE obvestili svet staršev, sledi še svet šole.*
- *Dobili smo priporočila in potrditve, kje delamo dobro.*
- *Gre za pogled od zunaj, tokratna je prinesla dve novi področji.*
- *Usmerijo pozornost na temo, ki jo evalviras z vsemi deležniki. Izmenjava izkušenj je zelo dobrodošla.*
- *Vsaka dobronamerna kritika pomeni rast tako za zavod kot tudi za posameznega člana kolektiva.*
- *Zlasti je koristna konkretna navedba/predlog dejavnosti ali aktivnosti, ki nas bo približala zelenemu/boljšemu stanju.*
- *Zunanja evalvacija lahko zavodu razsvetli kakšno nejasnost, ki je zavod sam ni opazil. Izkušeni zunanji evalvatorji lahko predlagajo izboljšave procesa samoevalvacije, predlagajo smer definiranja ciljev. Lahko pa v razgovoru nakažejo možnosti izboljšanja procesa samoevalvacije oziroma vnašanja izboljšav.*
- *Ne strinjamo se popolnoma z ugotovitvami v poročilu, kajti definicija SE šolam dopušča več svobode pri načrtovanju izboljšav in načinu, kako jih bo preverjala, kot pa je to potem v resnici dopustno, če hoče zavod dobiti ustrezno oceno.*

#### 4.1.8 Uresničitev priporočil prve zunanje evalvacije

Na vprašanje o uresnitvi priporočil iz predhodne zunanje evalvacije so odgovarjali le ravnatelji, katerih zavodi drugič (ponovno) sodelujejo v zunanji evalvaciji. Ocenili so, da so priporočila zunanje evalvacije iz leta 2010 delno do pretežno uresničili in da še vedno nadaljujejo z izboljševanjem. V utemeljitvi so zapisali, da se je povečala vključenost zaposlenih v proces načrtovanja izboljšav, izvedene so bile vmesne samoevalvacije, uspešni in zadovoljni so z izvajanjem dejavnosti profesionalnega razvoja zaposlenih. Šibkosti nekateri zavodi vidijo na področju usposabljanja na to temo, ne znajo še izvajati dobrih operativnih načrtov ter postavljati kazalnikov in kriterijev.

## 4.2 OCENA ZUNANJIH EVALVATORJEV O IZVEDBI ZUNANJE EVALVACIJE

Po opravljenih zunanjih evalvacijah so zunanji evalvatorji izpolnili evalvacijski vprašalnik, s pomočjo katerega smo želeli pridobiti povratno informacijo o izvedbi zunanje evalvacije na posameznem zavodu.

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 zunanji evalvatorji, ki so evalvacijski vprašalnik izpolnili do konca februarja 2014. Tako smo v analizo zajeli odgovore 47 od 73 zunanjih evalvatorjev (64 %), ki so izvajali zunanje evalvacije na zavodih v januarju 2014.

V prilogi 7.6 so prikazani rezultati, ki se nanašajo na izvedbo zunanje evalvacije:

- ocena tima za zunanjo evalvacijo
- ocena poročila o zunanji evalvaciji
- ocena zasnove in dodane vrednosti zunanje evalvacije

V utemeljitvah so zunanji evalvatorji zapisali, da je koncept dobro zasnovan, aktivnosti so dobro načrtovane in organizirane, dovolj je časa za pripravo poročila, gradiva so kakovostna, prav tako so zadovoljni tudi s podporo predstavnikov iz Šole za ravnatelje.



# V. ZAKLJUČEK



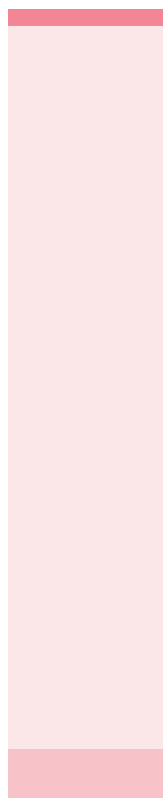


V zaključku so povzete ključne ugotovitve poročila in podana nekatera priporočila za nadaljnji razvoj zunanjih evalvacij v nastajajočem sistemu ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol).

- Zunanje evalvacije so bile izvedene skladno s predvidenim časovnim okvirom.
- Iz e-poročil o izvedbi zunanjih evalvacij sledi, da evalvirani zavodi imajo letna poročila o samoevalvaciji in da je vpetost samoevalvacije v delovanje teh zavodov večinoma ustrezna.
- Vodenje uvajanja izboljšav in samoevalvacije je v evalviranih zavodih ustrezno oziroma skladno z opredeljenim naborom kazalnikov. Poudarek bo v prihodnje potreben predvsem še spodbujanju sistematičnega spremljanja, refleksije in vrednotenja na ravni ravnateljev in učiteljev ter izmenjavi dobre prakse v povezavi z doseganjem zastavljenih prednostnih ciljev v zavodih. Posebno pozornost velja nameniti tudi vključevanju drugih deležnikov, učencev, staršev idr.
- Ocena kazalnikov profesionalnega razvoja strokovnih delavcev in ravnatelja ter kazalnikov Vodenja zavoda kaže, da bi bilo potrebno nekatere boljše opredeliti, saj so lahko razumljeni dvoumno.
- Podrobnejši pregled ocen evalvatorjev o načrtnosti in sistematičnosti uvajanja izboljšav in samoevalvacije kaže na šibkost evalviranih zavodov pri določanju ustreznih meril za vrednotenje zastavljenih ciljev ter posledično zbiranje in analizo podatkov ter njihovo uporabo za nadaljnje načrtovanje in odločanje.
- Ravnatelji, katerih zavodi drugič (ponovno) sodelujejo v zunanji evalvaciji so ocenili, da so priporočila zunanje evalvacije iz leta 2010 delno do pretežno uresničili in da še vedno nadaljujejo z izboljševanjem tako na področju uvajanja izboljšav in samoevalvacije, kot na področju profesionalnega razvoja in vodenja.
- Rezultati zunanjih evalvacij kažejo, da je večina zavodov zastavljene cilje dosegla vsaj delno. Bolj kot na ravni dosežkov učencev pa opažajo spremembe v delovanju na ravni zavodov. V prihodnje bo tako potreben poseben poudarek spremljanju in doseganju rezultatov na ravni dosežkov učencev.
- Splošna končna ocena kaže, da evalvirani zavodi po vnaprej opredeljenih kazalnikih večinoma uvajajo izboljšave in izvajajo samoevalvacijo ustrezno. Neustrezna praksa je zaznana na zavodih, ki se še niso začeli sistematično ukvarjati s področjem uvajanja izboljšav in samoevalvacije.
- Iz poročil o zunanji evalvaciji je razvidno, da so priporočila evalvatorjev smiselno povezana s posameznimi vsebinskimi sklopi, pri čemer pa so določena priporočila premalo konkretna oz. presplošno zapisana in v takšni obliki zavodom pri nadaljnjem uvajanju izboljšav in samoevalvacije niso v veliko pomoč. Večina priporočil se vsebinsko osredotoča predvsem na izbiro meril, večjo stopnjo vključevanja drugih deležnikov (predvsem staršev in učencev) ter sprotno in sistematično spremljavo in vrednotenje uvajanja izboljšav in samoevalvacije. Prav tako so priporočila premalo usmerjena na raven rezultatov oz. dosežkov učencev.
- Ocene evalviranih zavodov in evalvatorjev kažejo na v povprečju ustrezno izvedbo zunanjih evalvacij, bo pa v nadaljevanju potrebno vsebinski okvir zunanje evalvacije dopolniti z naborom kazalnikov še na področju učenja in poučevanja.
- Zunanje evalvatorje bo potrebno opremiti s konkretnjšimi smernicami, kako opredeliti oz. pojasniti splošno oceno o uvajanju izboljšav in samoevalvaciji v zavodu.
- V nadaljevanju bo potrebno vzpostaviti mehanizem, po katerem bo mogoče tudi presojati delo zunanjih evalvatorjev. Hkrati kaže, da je zelo pomembna sestava timov za zunanjo evalvacijo, torej v 2-3 članski tim povabiti ljudi, ki so zmožni skupnega dela in se pri delu dopolnjujejo.



# VI. VIRI





Brejc, M. 2013. Priročnik za zunanje evalvatorje in evalvirane zavode. 2. dopolnjena izdaja. Kranj: Šola za ravnatelje. Dosegljivo na <http://www.solazaravnateljje.si/ISBN/978-961-6637-50-3.pdf>

Brejc, M., in V. Poličnik. 2012. *Poročilo o izvedbi zunanjih evalvacij 2012*. Kranj: Šola za ravnatelje. Dosegljivo na <http://www.solazaravnateljje.si/ISBN/978-961-6637-38-1.pdf>

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.

Dosegljivo na <http://www.solazaravnateljje.si/ISBN/978-961-6637-40-4.pdf>

Brejc, M., A. Savarin in A. Koren. 2013. *Usposabljanja za evalvacijo v šolah in vrtcih: Končno poročilo o izvedbi projekta Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol)–uKVIZ*. Kranj: Šola za ravnatelje.

Dosegljivo na <http://ukviz.solazaravnateljje.si/files/2013/08/SR-porocilo-usposab-ukVIZ-2013-web.pdf>

Gradišnik, S., in M. Brejc. 2013. *Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol)–KVIZ: Poročilo o drugem ciklu projekta*. Kranj: Šola za ravnatelje. <http://kviz.solazaravnateljje.si/files/2013/09/KVIZ-porocilo-2-cikel-2013.pdf>



# VII. PRILOGE





## 7.1 EVALVIRANI ZAVODI

Vzgojno-izobraževalni zavod		Statistična regija
OŠ FRANA KOČBEKA GORNJI GRAD	Osnovna šola	Gorenjska regija
OŠ MAJDE VRHOVNIK	Osnovna šola	Osrednjeslovenska regija
OŠ ŠKOFJA LOKA MESTO	Osnovna šola	Gorenjska regija
GIMNAZIJA MOSTE	Srednja šola	Osrednjeslovenska regija
KMETIJSKA ŠOLA GRM IN BIOTEHNIŠKA GIMNAZIJA	Srednja šola	Jugovzhodna Slovenija
OŠ PESNICA - VRTEC PESNICA	Vrtec	Podravska regija
URŠULINSKI ZAVOD - ANGELIN VRTEC, LJUBLJANA	Vrtec	Osrednjeslovenska regija
GLASBENA ŠOLA RISTO SAVIN ŽALEC	Osnovna šola	Savinjska regija
I. OŠ ŽALEC	Osnovna šola	Savinjska regija
OŠ ANTONA MARTINA SLOMŠKA, VRHNIKA	Osnovna šola	Osrednjeslovenska regija
OŠ ANTONA ŠIBELJA-STJENKA KOMEN	Osnovna šola	Goriška regija
OŠ ČRNI VRH	Osnovna šola	Goriška regija
OŠ DR. ALEŠ BEBLER - PRIMOŽ HRVATINI	Osnovna šola	Obalno-kraška regija
OŠ DRAGA KOBALA MARIBOR	Osnovna šola	Pomurska regija
OŠ FRANA ALBREHTA KAMNIK	Osnovna šola	Gorenjska regija
OŠ MIRNA	Osnovna šola	Spodnjeposavska regija
OŠ NAZARJE	Osnovna šola	Savinjska regija
OŠ POHORSKEGA ODREDA SLOVENSKA BISTRICA	Osnovna šola	Podravska regija
OŠ SLIVNICA PRI CELJU	Osnovna šola	Podravska regija
OŠ SVETI TOMAŽ	Osnovna šola	Podravska regija
OŠ ŠALOVCI	Osnovna šola	Pomurska regija
OŠ TONETA TOMŠIČA KNEŽAK	Osnovna šola	Notranjsko - kraška regija
GIMNAZIJA NOVO MESTO	Srednja šola	Jugovzhodna Slovenija
JZ CENE ŠTUPAR - CENTER ZA IZOBRAŽEVANJE LJUBLJANA	Srednja šola	Osrednjeslovenska regija
SREDNJA ŠOLA ZAGORJE	Srednja šola	Zasavska regija
STPŠ TRBOVLJE	Srednja šola	Zasavska regija
VRTEC NAJDIHOJCA PRI OŠ HAJDINA	Vrtec	Pomurska regija
VRTEC PRI OŠ SV. JURIJ ROGAŠOVCI	Vrtec	Pomurska regija
VRTEC TRŽIČ	Vrtec	Gorenjska regija



## 7.2 ZUNANJI EVALVATORJI

Ime	Priimek	Vzgojno-izobraževalni zavod
Anita	Ambrož	Osnovna šola Muta
Mateja	Andrejčič	Osnovna šola Stopiče
Nada	Barbarič	Gimnazija Bežigrad
Suzana	Deutsch	OŠ Fokovci
Nataša	Djuzić Kunej	SETŠ Nova Gorica
Gabrijela	Gregorič	Šolski center Rudolfa Maistra
Manica	Habjanič Gaberšek	Gimnazija Bežigrad
Polonca	Kenda	Osnovna šola Simona Kosa Podbrdo
Inga	Krusič Lamut	Srednja ekonomska in trgovska šola Nova Gorica
Branka	Likon	Osnovna šola dr. Aleš Bebler-Primož Hrvatini
Mojca	Miklič	Osnovna šola Otočec
Ernest	Nemec	OŠ Puconci
Tatjana	Novak	ŠC PET Ljubljana
Anica	Novak	Osnovna šola Planina pri Sevnici
Nada	Paj	Osnovna šola Šentvid
Andreja	Sabati Šuster	ŠC Rudolfa Maistra Kamnik
Karmen	Šepec	Osnovna šola Antona Žnideršiča Ilirska Bistrica
Renata	Škodnik	Osnovna šola Gustava Šiliha Velenje
Janez	Šušteršič	Gimnazija Bežigrad
Darja	Babič	Vrtec Mojca
Jelka	Bajželj	ESIC Kranj
Metka	Blatnik	Vrtec Jarše
Jože	Bogataj	Gimnazija Škofja Loka
Mojca	Brglez	Osnovna šola Vransko-Tabor
Alenka	Budihna	Gimnazija Bežigrad
Nives	Cek	OŠ Antona Šibelja-Stjenka KOMEN
Tomaž	Čeplak	Osnovna šola Kamnica





Irena	Črešnar	Osnovna šola Lovrenc na Pohorju
Primož	Garafol	Osnovna šola Horjul
Lidija	Grmek Zupanc	ESIC Kranj
Alenka	Helbl	Šolski center Slovenj Gradec, Srednja ekonomska šola
Borut	Hvalec	Gimnazija Jurija Vege Idrija
Marko	Jerebič	Osnovna šola Beltinci
Majda	Jurkovič	OŠ Toneta Čufarja
Breda	Kerčmar	OŠ Šalovci
Saša	Kocijančič	SiPŠ TŠC Kranj
Marjeta	Košak	Osnovna šola Slivnica pri Celju
Ana	Kotnik Krajnc	Tehniški šolski center Maribor
Sonja	Koželj - Juhant	OŠ Rodica
Alijana	Kroflič	Vrtec Šentjur
Martina	Kutnar	OŠ Pirniče
Doris	Kužel	OŠ Škofja Loka-Mesto
Rafko	Lah	Osnovna šola Frana Albrehta
Nevenka	Lamut	OŠ Vižmarje Brod
Jolanda	Lazar	OŠ Šalovci
Marija	Lubšina Novak	OŠ Brežice
Milena	Mali	Osnovna šola Podlehnik
Anita	Malovič	Osnovna šola Podlehnik
Saša	Markovič	CIRIUS Kamnik
Marjeta	Oman	OŠ Miška Kranjca
Marija	Osvald Novak	Osnovna šola Lovrenc na Pohorju
Evgenija	Peternel	OŠ dr. Antona Trstenjaka Negova
Majda	Pikl	Osnovna šola Vransko -Tabor
Nives	Počkar	Šolski center Ljubljana
Mateja	Postružnik	Osnovna šola Toneta Čufarja Maribor
Alma	Požar	OŠ Ketteja in Murna
Barbara	Radič	OŠ Ivana Tavčarja Gorenja vas
Hedvika	Rosulnik	Vrtec Škratek Svit Vodice
Tanja	Rošer	Javni zavod vrtec Zreče

Irena	Rozman	OŠ Miška Kranjca
Nataša	Sever	Škofijska gimnazija Vipava
Maja	Skubic Avsec	Grm novo mesto - Center biotehnike in turizma, Srednja šola za gostinstvo in turizem
Anica	Stare	Osnovna šola dr. Janeza Mencingerja Bohinjska Bistrica, enota vrtec Bohinj
Ivanka	Stopar	ŠC Ravne na Koroškem, Srednja šola
Dragica	Šegula	Osnovna šola Podlehnik
Primož	Škofic	Srednja šola Domžale
Barbara	Štante	Vrtec Zreče
Jana	Tavčar	Osnovna šola Ketteja in Murna
Milena	Vidovič	Osnovna šola Rodica
Darja	Vidovič	Srednja upravno administrativna šola Ljubljana
Dušan	Vodeb	Srednja upravno administrativna šola Ljubljana
Albin	Vrabič	Šolski center Velenje
Aleksander	Vrščaj	Šolski center Novo mesto
Mojca	Zavasnik	OŠ Vransko - Tabor
Erna	Žgur	CIRIUS Vipava
Nevenka	Žlebnik	Šolski center Slovenj Gradec, Srednja ekonomska šola





## 7.3 UTEMELJITEV OCENE IN UKREPI ZA IZBOLJŠANJE UVAJANJA IZBOLJŠAV IN SAMOEVALVACIJE

### Utemeljitev ocene in ukrepi uvajanja izboljšav in samoevalvacije odlično ocenjenih

#### Utemeljitev ocene in ukrepi:

##### UTEMELJITEV:

Samoevalvacija je dobro vpeta v delovanje sole. Tim za samoevalvacijo načrtuje cilje. Aktivni izvajajo številne dejavnosti. Vsi strokovni delavci še ne sodelujejo aktivno pri zbiranju podatkov in uresničevanju ciljev. Samoevalvacija je usmerjena v dosežke učencev in izboljšanje procesa učenja in poučevanja.

##### UKREPI:

Večja sistematičnost pri načrtovanju ciljev in spremljanju njihovega doseganja, ki naj temelji na zbiranju in obdelavi ustreznih podatkov. Večji prenos odgovornosti za doseganje ciljev na posameznega učitelja. V proces samoevalvacije naj se vključi vse strokovne delavce, predvsem pa tudi učence in starše.

##### UTEMELJITEV:

Izboljšala se je vpetost samoevalvacije v delo zavoda. Zelo dobro je poskrbljeno za ozaveščanje vseh zaposlenih za skupno skrb in odgovornost pri zagotavljanju kvalitete na področju pouka in poučevanja, hkrati so vsi odgovorni za to področje pokazali tudi, da so pripravljeni pomanjklivosti, (ki se jih tudi sicer sami zavedajo) odpraviti.

##### UKREPI:

Zavod naj nadaljuje s pripravo razvojnega načrta, natančnejšo pripravo meril ter kazalnikov za spremljavo doseganja zastavljenih ciljev in vključitev dijakov v načrtovanje dejavnosti v procesu samoevalvacije.

##### UTEMELJITEV:

V proces samoevalvacije vlagajo veliko naporov, vendar lahko izboljšajo načrtno zbiranje in spremljanje rezultatov. Strokovni delavci šole so v večini sprejeli uvajanje izboljšav in samoevalvacije za vsakodnevni način dela. K temu je v veliki meri doprinesla nova ravnateljica, ki k uvajanju sprememb pristopa kritično in odgovorno ter nadaljuje žlahtno tradicijo šole na logiki neprestanega izboljševanja. Šola ima še neizkoriščene možnosti v določitvi meril in kazalnikov za spremljanje in ovrednotenje ciljev, načinu določitve zbiranja podatkov ter v sistematičnem in preglednem prikazu le-teh.

##### UKREPI:

Ugotovitve v samoevalvacijskih poročilih naj temeljijo na analizi zbranih podatkov, komisija za kakovost naj v prihodnje bolj načrtovano in sistematično zbira podatke, ki izkazujejo doseganje zastavljenih ciljev. Predlagamo, da vse podatke zberejo v samoevalvacijskem poročilu/poročilu komisije za kakovost. Z grafičnim prikazom rezultatov analiz bi te postale preglednejše in uporabnejše za nadaljnje delo.

##### UTEMELJITEV:

Šola izpolnjuje več kot 80 % kriterijev. Za izboljšanje kakovosti uvajanja izboljšav in samoevalvacije je v naslednjem šolskem letu potrebnih nekaj ukrepov na ravni šole. Šola se pod vodstvom ravnateljice in tima za SE ter komisije za kakovost uspešno trudi, da povezuje različne dejavnosti, ki vodijo k višji kvaliteti dela na področju pouka in poučevanja. SE je del prednostnega področja Učenje in poučevanje.

##### UKREPI:

SE naj vsebuje tudi primerjalno tabelo kazalnikov, ki so med kratkoročnimi cilji – npr. število seminarskih nalog. Pri oblikovanju ciljev naj bolj aktivno sodelujejo tudi dijaki, starši, delodajalci in drugi deležniki. Ugotovitve bi bilo dobro bolj številčno podpreti in primerjati več zaporednih šolskih let. Uvajanje izboljšav naj bo bolj usmerjeno v dosežke dijakov, zato bi bilo morda smiselno razmisliti o novem cilju SE.

##### UTEMELJITEV:

Opazila sva, da so zaznali spremembe (tim za samoevalvacijo) tako pri sebi kot pri sodelavcih in, da se zavedajo, da s procesom samoevalvacije gradijo boljše medsebojne odnose.

##### UKREPI:

Zapišete ugotovitve samoevalvacije, s katerimi boste ozavestili dobro delo in jih primerno formulirane predstavite vsem deležnikom in tudi širši javnosti. Za nazorno in sprotno informiranje določite stalno mesto na oglasni deski in zbornici in na podružnicah, kjer bodo predstavljene samoevalvacijske aktivnosti, predvsem pa ukrepi za izboljšanje. Okrepite sodelovanje aktivov pri načrtovanju in analiziranju rezultatov samoevalvacijskih aktivnosti. Postopno razširite članstvo tima za samoevalvacijo s sodelavci, ki bodo prinesli sveže poglede zbornice.

## Utemeljitev ocene in ukrepi uvajanja izboljšav in samoevalvacije ustrezno ocenjenih



### Utemeljitev ocene in ukrepi:

#### UTEMELJITEV:

Vrtec je načrtovanje samoevalvacije prestavil za eno leto. V tem času so izbrali in dodali cilj razvijati domovinsko vzgojo, pripadnost in narodno identiteto. Ob koncu šolskega leta 2013/2014 nameravajo izdelati nov večletni načrt samoevalvacije. V tekočem letu uresničujejo vse štiri cilje z dvaindvajsetimi dejavnostmi. Nimajo izdelanih meril za spremljavo. Proces na nivoju vrtca evalvirajo ob koncu šolskega leta. Strokovne delavke se še ne čutijo dovolj usposobljene za postavljanje meril in izbiro instrumentarija za spremljavo. Samoevalvacijsko poročilo napiše tim in ravnatelj, obravnava ga vzgojiteljski zbor in svet zavoda. Strokovni delavci imajo pozitiven odnos do samoevalvacije. V uvajanje izboljšav v posameznem oddelku vključujejo starše. Samoevalvacija je vpeta v delovanje vrtca.

#### UKREPI:

Za izboljšanje procesa samoevalvacije bo potrebno izvesti nekaj ukrepov na ravni vrtca. V tem šolskem letu izdelati nov triletni načrt za samoevalvacijo. Upoštevati razvojni načrt in vizijo vrtca. Zmanjšati število ciljev in dejavnosti za posamezno šolsko leto. Posebno pozornost nameniti izbiri kazalnikov in podatkov s katerimi bo zavod prikazal doseganje cilja. Priporočljivo je določen cilj uresničevati več let, spremljati napredek in trend izboljšave področja. Zmanjšati število dejavnosti.

#### UTEMELJITEV:

Zavod ima Samoevalvacijsko poročilo za kakovost za pretekli šolski leti; poročilo obravnava učiteljski zbor, obravnava in sprejme pa ga tudi Svet zavoda. Zavod ustrezno povezuje različne dejavnosti in samoevalvacija je vpeta v delovanje zavoda, le pri zapisu je nekaj okornosti. Vodenje in uvajanje izboljšav in samoevalvacije poteka pretežno sistematično in načrtovano. Rezultati uvajanja izboljšav so že delno doseženi. Prav tako so spremembe na ravni zavoda in strokovnih delavcev že zaznane.

#### UKREPI:

Izdelati večletni pisni načrt izboljšav, opredeliti merila za spremljanje in vrednotenje doseganja ciljev, ustrezno izbrati merila in jih uskladiti z izbranimi cilji, povečati število izmenjav primerov dobre prakse, povezane z izbranimi cilji izboljšav.

#### UTEMELJITEV:

Ugotavljanje problematike na področju učenja in poučevanja je vsakoletna praksa kolektiva na šoli. Načrtovane aktivnosti in dejavnosti so zapisani v obveznih dokumentih šole. Dejavnosti in rezultati niso zabeleženi v skupnem dokumentu, niso opredeljeni kriteriji in kazalniki za vrednotenje doseganja ciljev.

#### UKREPI:

Predlagamo oblikovanje tima, ki bo spremljal in usmerjal proces SE. V proces naj bodo vpeti koraki načrtovanja, spremljanja vrednotenja doseganja ciljev z opredeljenimi kriteriji in kazalniki. V proces naj bodo vključeni vsi deležniki.

#### UTEMELJITEV:

Zavod izvaja aktivnosti v povezavi s samoevalvacijo zelo premišljeno in z velikim poslušom za potrebe dijakov, zaposlenih in drugih deležnikov. Poudarjena je njihova skrb za posameznika in način oblikovanja procesov, ki omogočajo ohranjanje posebnosti, hkrati pa vodijo v izboljšanje, zlasti na področjih, ki jih zaznajo kot šibka. Pri spremljanju svojega dela in uvajanja izboljšav pogrešamo dolgoročni načrt izboljšav in program šole ter jasno izdelana merila za vrednotenje, rezultati katerih bi jim predstavljali vodilo za nadaljnje delo, hkrati pa smiselno ilustrirali prizadevanja pri opravljenem delu v okviru obeh izbranih ciljev, ter hkrati služili promociji – temi drugega cilja.

#### UKREPI:

Za izboljšanje je potrebnih nekaj ukrepov na ravni šole, in sicer izdelava večletnega programa razvoja šole, postavitve dolgoročnih ciljev, izdelava večletnega pisnega načrta izboljšav in postavitve konkretnih meril za spremljanje in vrednotenje izboljšav. Ob tem je potrebno rezultate uvajanja izboljšav spremljati bolj sistematično, z jasno določenimi kazalniki in jih prikazovati v trendih, tudi v primerjavi z mednarodnimi in slovenskimi rezultati ter v luči osnovnošolskega uspeha dijakov, ki se vpisujejo k njim. S spremljanjem rezultatov v trendih se v veliki meri omili generacijski vpliv.



#### **UTEMELJITEV:**

Samoevalvacija je v preteklih letih potekala v povezavi z zastavljenimi cilji v LDN a ni potekala na sistemski ravni. Šola še nima zapisanega samoevalvacijskega poročila za preteklo leto, kljub temu da ima zapisane kazalnike in merila.

#### **UKREPI:**

Predlagava nadaljevanje po načrtani poti. Priporočava, da se v zapisu o izvajanju samoevalvacije v bodoče bolj konkretno zapišejo merila in kriteriji, saj bo tako vpogled v samoevalvacijo in v izboljšave bolj jasen. Prav tako priporočava, da se z ustreznimi dejavnostmi v ta proces še v večji meri vključijo ostali deležniki, ter da se to eksplicitno zapiše v dokumente.

#### **UTEMELJITEV:**

SE počasi prerašča meje projekta in jim tako daje mehanizme individualne refleksije ter tako pozitivno vpliva na konkretno pripravo in izvedbo pedagoškega dela. V proces SE jim je uspelo vključiti vse deležnike. Pri definiranju novega področja izboljšav (bralno razumevanje) so ugotovili, da so premagali začetne težave tako pri samem izboru področja izboljšav kot tudi pri postavljanju kazalnikov in konkretizaciji ciljev. Ugotavljamo, da kljub manjšim pomanjkljivostim, šola ustrezno izvaja procese SE in skrbi za uvajanje izboljšav.

#### **UKREPI:**

Da postanejo vsi dokumenti organska celota, kar velja tako za vključevanje samoevalvacijskega poročila v LDN kot v poročilo o realizaciji. V LDN morajo umestiti aktivnosti v zvezi z uvajanjem prednostnih področij izboljšav. Da so v prihodnje še bolj pozorni na povezljivost projektov in prednostnih področij izboljšav SE. Da so bolj pozorni na preglednost, natančnost in jasnost zapisa samoevalvacijskega poročila. Da dajo še več povratnih informacij ne le staršem, ampak tudi širši javnosti in jih tako obveščajo o uspešni realizaciji zastavljenih ciljev (spletna stran, publikacija). Da se povezujejo med aktivni in tako omogočijo vodenje uvajanja izboljšav po celotni vertikali. Da še naprej spremljajo napredek učencev na prej izbranih področjih – navajanje virov in skrb za šolske potrebščine – saj le tako lahko pride do trajnostnih sprememb. Da organizirajo delavnice oziroma srečanja za izmenjavo dobrih praks. Da so v prihodnje še bolj pozorni na usklajevanje ciljev in rezultatov SE (LDN-poročilo-SEP), saj bo tako možna še večja sledljivost, transparentnost in povezanost med načrtovanjem uvajanja sprememb, spremljanjem uvajanja sprememb in refleksije rezultatov uvajanja sprememb ter načrtovanjem za naslednje šolsko leto (PDCA). Da novo izbrano področje spremljajo dalj časa. Da poenotijo in konkretizirajo kriterije (kazalnike) spremljave. Da izbrani cilj spremljajo več let, saj le tako lahko dobijo relevantne in primerljive rezultate; -da izboljšajo strokovnost in natančnost zapisa.

#### **UTEMELJITEV:**

Vrtec ustrezno uvaja izboljšave in izvaja samoevalvacijo. Za izboljšanje je potrebno nekaj ukrepov na ravni vrtca v naslednjem šolskem letu.

#### **UKREPI:**

Vrtec naj posveti pozornost sistematičnemu zbiranju podatkov in na podlagi zbranih podatkov ovrednoti rezultate; vrtec naj razmisli o merilih s katerimi bo meril napredek otrok; vrtec naj poenoti imenovanje izbranega prioritetnega cilja v vseh svojih dokumentih; vrtec naj obravnavo poročil v organih vrtca uvrsti na dnevni red sej organov in to zapiše v zapisnike.



#### UTEMELJITEV:

Šola ustrezno uvaja izboljšave in izvaja samoevalvacijo. Za izboljšanje so priporočene manjše izboljšave. V naslednjem šolskem letu bo mogoče bolj podrobno oceniti doseganje ciljev s pomočjo zunanje evalvacije, saj bodo šele ob koncu letošnjega šolskega leta znani bolj podrobni rezultati in analize. V vrtcu so vsi zaposleni aktivno vključeni v delo na prednostni nalogi. Pripravljeni so sodelovati in iskati nove poti za doseganje zastavljenega cilja. Glede na to, da so šele na začetku uvajanja izboljšav, so v vrtcu izbrali zelo aktualno vsebino za uvajanje izboljšav, prav tako je dober izbor dejavnosti za posamezno starost otrok. Zaposleni se zavedajo področja izboljšave in sodelujejo. V kolektivu je opaziti izjemno dobro sodelovanje. Priporočamo sistematično in načrtno zbiranje podatkov, kaj so otroci dosegli, česa še niso, kako bo potekalo njihovo nadaljnje delo, ... Glede na konkretno zapisane dosežene cilje bo lahko zavod na vseh ravneh – na ravni vzgojiteljic, na ravni aktivov in na ravni zavoda – načrtoval nove poti uvajanja izboljšav. Priporočamo tudi večje povezovanje vrtca s šolo, izmenjave primerov dobrih praks, ki so povezane z izbranimi cilji izboljšav, kot tudi sistematično spremljanje izbranega področja v šolskem okolju. Akcijski načrt za zgodnje opismenjevanje vrtca je kvalitetno in temeljito pripravljen. Cilji izboljšav so bili konkretno predstavljeni in utemeljeni, skladni z vsemi krovnimi dokumenti vrtca. Odnos vodstva in strokovnih delavcev do samoevalvacije je pozitiven, usmerjen v dvig kakovosti delovanja vrtca. Med obiskom vrtca smo opazili pozitivno komunikacijo med vsemi strokovnimi delavci, ki vrednotijo svoje delo in se med seboj povezujejo. V dejavnosti izboljšav so vključeni vsi deležniki (strokovni delavci, otroci, starši, šola ...) Z zadovoljstvom ugotavljamo, da vrtec svoja področja izboljšave načrtno in sistematično nadgrajuje, kar pripomore k temu, da otroci poglobljeno spoznavajo in usvajajo znanja s področja zgodnjega opismenjevanja.

#### UKREPI:

Priporočamo, da zavod zapiše samoevalvacijsko poročilo na podlagi polletne evalvacije izbranega področja izboljšav. Priporočamo skupno in sprotno analizo dobljenih podatkov, opazovanj, opazovalnih listov ... Priporočamo, da vodstvo vrtca in strokovni delavci vrtca sprotno in sistematično spremljajo, reflektirajo in vrednotijo svoje delo. Priporočamo, da strokovni tim povabi različne strokovnjake na strokovne aktivne (logoped, knjižničar, svetovalni delavec). Priporočamo vertikalno povezovanje na skupnih strokovnih aktivih z učiteljicami prvega triletja. Priporočamo skupne vaje za otroke, ki imajo podobne težave. Priporočamo sistematično in načrtno zbiranje podatkov, kaj so otroci dosegli, česa še niso, kako bo potekalo njihovo nadaljnje delo, ... Glede na konkretno zapisane dosežene cilje bo lahko zavod na vseh ravneh – na ravni vzgojiteljic, na ravni aktivov in na ravni zavoda – načrtoval nove poti uvajanja izboljšav. Vrtcu priporočamo, da nadaljujejo z že vpeljano organizirano izmenjavo primerov dobre prakse, to so medsebojne hospitacije, ki zagotovo pripomorejo k dvigu kvalitete dela v zavodu. Imajo dobro organizirano prakso, s katero naj vsekakor nadaljujejo tudi v prihodnje. Izdelava akcijskega načrta za šolsko leto 2014/15. Priporočamo skupna izobraževanja (šola in vrtec). Priporočamo, da izbrano področje zgodnjega opismenjevanja spremljajo permanentno, saj bodo s tem konstantno razvijali predbralne in predpisalne sposobnosti in spretnosti, ki so nujno potrebne za lažje napredovanje otroka v šoli. Priporočamo tudi večje povezovanje vrtca s šolo, izmenjave primerov dobrih praks, ki so povezane z izbranimi cilji izboljšav, kot tudi sistematično spremljanje izbranega področja v šolskem okolju.

#### UTEMELJITEV:

Zavod ustrezno uvaja izboljšave in izvaja samoevalvacijo. Zavod je specifičen po tem, da je vpet v institucionalno okolje, v katerem deluje in iz katerega črpa svoj ekonomski potencial.

#### UKREPI:

Samoevalvacija naj postane enotna in pregledna ter s tem močnejše orodje v skrbi za kakovost. Zavod naj poskuša uskladiti cilje, merila in kazalnike za lažje spremljanje in vrednotenje doseganja zastavljenih ciljev. Komisija za kakovost in skupina za kakovost v zavodu naj združita svoje delo in poenotita merila in nabor kazalnikov. Priporočamo nadaljevanje projekta POKI zaradi možnosti izboljšanja meril in kazalnikov za kratkoročne in dolgoročne cilje. Zavod naj racionalizira cilje.

#### UTEMELJITEV:

Šola zelo ustrezno izvaja proces samoevalvacije, ki je že dolga leta vpet v načrtovanje dejavnosti šole. Šola ima oblikovane dolgoročne cilje, ki so trenutno v preverjanju. Vsako leto šola opredeli cilje, dejavnosti in merila za merjenje. Menijo, da so merila vsako leto bolj opredeljena, niso pa zapisana vsa, o katerih razpravljajo na sestankih učiteljskega zbora, prav tako še niso povsem skladna z izbranimi cilji. V osmih letih se je izboljšal uspeh pri nacionalnem preverjanju znanja, povečalo se je medpredmetno sodelovanje, kolegialne hospitacije. Šola izvaja projekte, ki jih v celoti ne vključuje v proces samoevalvacije. V oblikovanju ciljev so vključeni vsi strokovni delavci.

#### UKREPI:

Predlagamo, da šola uradno imenuje tim za samoevalvacijo, ki že vodi proces samoevalvacije. Priporočila naj bodo zapisana jasno in konkretno ter naj se upoštevajo v največji meri. Glede na zapisana priporočila naj se oblikuje načrt samoevalvacije z dejavnostmi, zapišejo naj se natančna merila. Načrt bo vodilo vsem strokovnim delavcem za izpeljavo konkretnih dejavnosti. V samoevalvacijo je smiselno vključiti projekte, ki se izvajajo in lahko pripomorejo k doseganju ciljev.



#### **UTEMELJITEV:**

Na osnovi pregleda dokumentacije, opravljenih razgovorov v šoli in skladno s kriteriji v Preglednem vprašalniku za zunanjo evalvacijo ocenjujemo, da šola ustrezno uvaja izboljšave in izvaja samoevalvacijo. Za izboljšanje predlagamo nekaj izboljšav na ravni šole. Zaposleni na samoevalvacije niso izvajali po običajni metodologija samoevalvacije, ampak so jo opravljali na svojstven način. Večji del so zabeležili v razvojni načrt, ki ga na podlagi letnih analiz sproti dopolnjujejo in spreminjajo. Vodstvo šole in strokovni delavci imajo pozitiven odnos do samoevalvacije. Po zaključku usposabljanja kolektiva za Učenje učenja, načrtujejo poglobljanje znanj za samoevalvacijo. Svoje delo evalvirajo na neformalni in formalni način. Cilje izboljšav je kolektiv izbral na podlagi široke analize močnih in šibkih kompetenc. V Razvojnem načrtu 2010 - 2015 so načrtovane izboljšave, opredeljeni cilji, predstavljena je vključenost različnih deležnikov, metode dela, kazalniki in spremljava z evalvacijo za celotno obdobje od 2010 do 2015. Vzgojno-izobraževalni proces je sestavljen iz številnih mikro svetov, zato je njihova spremljava za zunanje deležnike zahtevna in marsikdaj neprepoznavna ali celo napačna. S samoevalvacijo šola izbere pomemben ožji segment, ki bo dostopen in razumljiv najširšemu krogu deležnikov. S tem bodo deležniki lahko tvorno prispevali k razvoju šolskega kurikula v najširšem smislu besede. Stalna skrb za izbrano Samoevalvacijo, bo šoli omogočila kakovostno podkrepjeno komunikacijo z vsemi deležniki.

#### **UKREPI:**

- Priporočamo, da se na šoli oblikuje tim za samoevalvacijo. - Priporočamo, da se za samoevalvacijo izbere samo eno področje izboljšav. S tem se bo lahko v sam proces vključilo največje število deležnikov. Hkrati se bo najlažje oblikovala metodologija dela: merila, analiza in prikaz zbranih podatkov, načrtovanje na osnovi zbranih podatkov. - Priporočamo, da šola oblikuje samostojno samoevalvacijsko poročilo. - V zaključnem pogovoru smo prišli do skupne ugotovitve, da se je veliko šol usposabljal za sistematično krepitev zmožnosti strokovnih delavcev za učinkovito uvajanje izboljšav in samoevalvacije, v okviru projektov Šole za ravnatelje. Na njihovi spletni strani je možnost dostopa do razpoložljive literatura s tega področja. (npr. Priročnik za zunanje evalvatorje in evalvirane zavode Zunanje evalvacije). - Priporočamo, da za kakovostnejšo komunikacijo z deležniki in njihov prispevek k razvoju izboljšav, vključijo vse deležnik tudi v samoevalvacijo na formalni ravni (vprašalniki za učence, starše, društva..). - Priporočamo, da se nadaljuje z izmenjavo primerov dobre prakse in predlagamo da se predstavljajo tudi dobre prakse izbranega samoevalvacijskega področja. - Predlagamo, da se samoevalvacijski cilj izbere tako, da ga bo možno sproti spremljati, sistematično meriti in na podlagi evalvacij sprejemati plan aktivnosti za doseganje izboljšav, - Predlagamo, da v aktivnosti samoevalvacije načrtno in sistematično vključujete tudi ostale deležnike. - Predlagamo, da se oblikuje samostojno letno pisno samoevalvaciji poročilo. Le-tega naj obravnava najširši krog deležnikov. - Šoli priporočamo, da petletne usmeritve prioritet razporedi na posamezno šolsko leto. Tako se bo lahko sproti ugotvljajo stanje in doseglo transparentnost zaznanih sprememb. Na ta način se bo lahko primerjalo stanje med posameznimi šolskimi leti in tudi z ostalimi zavodi.



#### UTEMELJITEV:

Na podlagi dokumentacije in opravljenih razgovorov v šoli in skladno s kriteriji v Preglednem vprašalniku za zunanjo evalvacijo je splošna ocena uvajanja izboljšav v zavodu, da zavod izvaja samoevalvacijo ustrezno. Pohvaliti je potrebno dejstvo, da se je zavod vključil v projekt samoevalvacije Šole za ravnatelje, in da vztraja pri zastavljenih ciljih že tretje leto. V projekt ocene zunanje evalvacije se je po navedbah ravnatelja zavod vključil z namenom bolj načrtnega spremljanja in uvajanja izboljšav. Za izboljšanje so priporočene izboljšave, navedene v točki 2 tega poročila. Zavod veliko dela na uvajanju izboljšav tudi z vključitvijo v projekt Učenje učenja, kjer želi z aktivnimi metodami prispevati h kakovosti. Vključeni so tudi v projekt Zavoda za šolstvo – Opolnomočenje učencev z izboljšanjem bralne pismenosti in dostopa do znanja, saj želijo na ta način s pomočjo svetovalnih storitev zavoda prispevati k boljši funkcionalni pismenosti svojih učencev. Vsi ti projekti, ne glede na trenutno zmanjšane aktivnosti, nakazujejo, da imajo željo, voljo in moč za uresničitev zastavljenih ciljev. Vsak posameznik naj svoje delo dnevno evalvira in tudi tako pripomore k uresničevanju projekta samoevalvacije, ki bi ga bilo priporočljivo le bolj načrtno voditi, spremljati, usmerjati in tudi pohvaliti.

#### UKREPI:

V samoevalvacijskem poročilu zavoda v obeh letih je bilo navedeno priporočilo za spremljanje prvega cilja: redna uporaba določne bralne strategije, uvedba mape primeri dobrih praks, predstavitev uspešnih strategij na pedagoških konferencah. Z vsem navedenim so se strinjali vsi sodelujoči v zunanji evalvaciji. Vsekakor je lastna ugotovitev hkrati tudi priporočilo za nadaljnje delo. Skupaj smo ugotovili tudi, da bi bilo morda smiselno v tim za samoevalvacijo povabiti sodelavce iz aktivov in ga s tem razširiti in opolnomočiti. Samoevalvacijo bi bilo priporočljivo obravnavati širše. Zlasti to velja za drugi cilj, ki bi ga bilo mogoče spremljati in zapisati skozi številne projekte, ki so na šoli. Z ustreznimi kratkimi vprašanji o zadovoljstvu bi lahko vključili tudi ostale deležnike. Na ravni šole bi lahko na primer oblikovali nabor vprašanj, ki bi jih učitelji postavili učencem, da le-ti ne bi bili prepuščeni lastni iniciativi. Zlasti zato, da se učitelji ne bi spraševali, ali so morda učenci njim preveč naklonjeni, in ali so ravnali prav, da so anketirali učence. Na enem izmed hodnikov so uvedli nabiralnik, v katerega lahko dajo svoje mnenje in pobude starši ter nabiralnik za projekt. Razmisli pa bi bilo dobro tudi, da bi poleg nabiralnika, ki je morda na bolj nevpadljivem mestu in predvsem za starše učencev tretje triade, ki se najverjetneje redkeje oglašajo na šoli, skrit, uvedli za starše spletni vprašalnik, ki bi jih lahko zajel v večjem številu. Samoevalvacija je neprekinjen proces, ki ga je potrebno skrbno načrtovati, izvajati, spremljati in evalvirati. Cilje bi bilo potrebno zastaviti konkretno (kaj želijo doseči, kdo bo to dosegal, kako), jih poznati ter jih neprestano spremljati in razvijati. Zapisani cilji in samoevalvacijskega poročila naj bi bil kot kontinuiran proces omenjen tudi v razvojnem načrtu zavoda. Dobro bi bilo tudi, da so zapisani v akcijskem načrtu, morda najprimerneje kot del letnega delovnega načrta zavoda, in to na enem mestu in ne ločeno. Priporočamo, da vodstvo šole in tim za samoevalvacijo najde medsebojno sinergijo ter komunikacijske poti in skupno nastopi pred učiteljskim zborom v prizadevanjih za ohranitev, nadaljnji razvoj in napredek pri uresničevanju samoevalvacije. Po pogovoru z vsemi sodelujočimi v zunanji evalvaciji smo se strinjali, da je šola vključena v veliko projektov in številne aktivnosti, ki bi jih bilo priporočljivo bolj dosledno v prvi vrsti začrtati (LDN), sproti spremljati in tudi vsebinsko podkrepiti (v poročilu). Rezultate izboljšav bi lahko sproti beležili in si o njih na medsebojnih kratkih sestankih, srečanjih aktivov, neformalnih srečanjih in konferencah poročali, izmenjavali mnenja in sproti predlagali izboljšave. Zaželeno bi bilo, da bi bilo posledično samoevalvacijsko poročilo skupni izdelek vseh sodelujočih in ne zbir delnih poročil, da bi bilo usklajeno z vodstvom šole in bi uživalo širšo podporo učiteljskega zbora, ki bi ga na ta način lahko ponotranjilo. Predlagamo natančno in konkretno načrtovanje na podlagi ugotovljenih dejstev, določitev konkretnih ciljev in njihovo sledenje in spremljavo. Tako se bo z manjšimi koraki dalo doseči veliko. Razmisliti velja, ali ni preveč, zadati si samoevalvacijo dveh obsežnih ciljev; iz razgovorov s strokovnimi delavci ter s prebiranjem poročila o delu je razvidno, da šola tudi na vzgojnem področju razvija projekte in dejavnosti, ki bi jih lahko evalvirali v sklopu spremljanja drugega cilja, pa tega niso utegnili spremljati in zapisati. Morda to storijo v enem izmed naslednjih let, in opravijo samostojno samoevalvacijo za drugi cilj. Če si v samoevalvacijsko poročilo zavod zapiše smernice za delo za naprej, priporočamo, da jih v naslednjem letu/letih tudi upošteva in nadgradi ali vsaj obrazloži, zakaj jih ni mogel uresničiti. Zavod naj v samoevalvacijsko poročilo zapiše tudi organe šole, ki so ga obravnavali in kdaj, ter ga umesti v dokumente šole. Iz poročil in razgovorov s strokovnimi delavci ni razvidno, ali šola sistematično spremlja izboljšave na ravni učencev in poučevanja oziroma dosežkov učencev. Eden izmed možnih pokazateljev so jim rezultati na nacionalnih preizkusih znanja. Dobro bi bilo, da se spremljava sistemsko uredi.





#### **UTEMELJITEV:**

Proces samoevalvacije zavod izvaja zavestno, načrtovano in sistematično, zato se opazi velik napredek, ki je opažen na različnih ravneh. Pomembni sta vloga strokovnih aktivov in vpetost samoevalvacije v projekte. V sam proces je bilo vložena veliko dela, kar se odraža tudi v inovativnosti pri izbiri dejavnosti. Ocenjujeva, da je odnos do samoevalvacije na ravni zavoda iz leta v leto bolj pozitiven, kar je za izvajanje dejavnosti ter uvajanje izboljšav temeljnega pomena. Pomembno je tudi, da vsi vprašani menijo, da je ta proces nujen, saj refleksija lastnega dela že na kratek rok prinaša določene rezultate. Če je načrtovana in sistematično vpeljana, pa s sprotno evalvacijo vodi do uresničevanja zastavljenih ciljev, ki so povezani z dosežki učencev in vzgojo za prevzemanje odgovornosti za lastna dejanja. Predlagava, da skladno s priporočili, ki so zapisana v drugem poglavju tega poročila, zavod v zapisu o izvajanju samoevalvacije v bodoče izbere manj dejavnosti, bolj konkretno zapiše merila in kriterije ter postopke pridobivanja podatkov. Na ta način bo vpogled v samoevalvacijo bolj konkreten, posledično pa bo tudi vidno, v kolikšni meri so doseženi rezultati. Pozitivna naravnost tima za imenovano področje ter ravnateljica, ki je aktivno vpeta v ta proces od samega začetka, naj spodbujajo, usmerjajo in vodijo ta proces še bolj sistematično, skladno s postavljenimi cilji.

#### **UKREPI:**

Priporočava, da v LDN poleg ciljev izboljšav opredelijo dejavnosti, s katerimi želijo te cilje doseči. V zavodu bi bilo dobro razmisliti, na kakšen način bi lahko več časa namenili sproti evalvaciji in v proces še bolj aktivno vključili nekatere strokovne delavce. Predlagava, da v zavodu za posamezen cilj izberejo manj dejavnosti, zanje poiščejo konkretne merljive kazalnike in merila ter se dogovorijo za redno spremljanje dejavnosti. Predlagava, da zaradi lažje primerjave poenotijo dejavnosti na nivoju zavoda, kjer je to smiselno. Pri tem naj v poročilu zapišejo vse dejavnosti, kriterije in merila, ki so bili uresničeni med izvajanjem aktivnosti za samoevalvacijo v posameznem šolskem letu, in kako bodo uporabili ugotovitve. Natančneje naj opišejo postopek pridobivanja podatkov. Za aktivno vključenost vseh strokovnih delavcev v uvajanje izboljšav predlagamo pripravo akcijskih načrtov na ravni strokovnih aktivov. Predlagava razmislek o večji vključenosti staršev v proces uvajanja izboljšav in izvajanja samoevalvacije. Priporočava, da v naslednjih letih skrbno spremljajo rezultate na različnih področjih, tako rezultate samoevalvacije, nacionalnega preverjanja znanja kot tudi učni uspeh in uspeh na šolskih tekmovanjih, in tako ugotavljajo napredek.

#### **UTEMELJITEV:**

Na osnovi pregleda dokumentacije, opravljenih razgovorov in skladno s kriteriji v Preglednem vprašalniku za zunanjo evalvacijo ocenjujemo, da šola ustrezno uvaja izboljšave in izvaja samoevalvacijo. Za izboljšanje so priporočene manjše izboljšave na ravni posameznika in aktivov ter celovitejši ukrepi na ravni šole v naslednjem šolskem letu. Nekatere izboljšave so predvideli že sami ob pomoči sodelavcev, ki delujejo v timu Mreža 2, nekatere smo dogovorili skupaj ob razgovorih.

#### **UKREPI:**

V prihodnjem šolskem letu bo potrebnih še nekaj ukrepov na ravni šoli, ki smo jih predlagali: • imenovanje tima za samoevalvacijo, ki lahko ostane isti kot za Mreže 2 ali pa se odločijo za nove člane; • omogočiti bodočemu timu za samoevalvacijo ustrezno izobraževanje za kakovostno vodenje procesov izboljšav; • iz Poročila o samoevalvaciji 12/13 oblikovati jasna in konkretna priporočila za nadaljnje delo; • načrtovanje in odločanje naj temelji na analizi podatkov o stanju v zavodu; • oblikovati dokument, npr. večletni pisni načrt izboljšav; • bolj konkretno naj bodo opredeljene prednostne naloge in cilji izboljšav; • merila (kazalniki) naj bodo skladnejša z izbranimi cilji izboljšav; • v uvajanje izboljšav in samoevalvacijo aktivneje vključiti ostale pedagoške delavce, učence in starše; • ustrezno povezovati različne dejavnosti ter samoevalvacijo usmeriti v procese učenja in poučevanja oziroma dosežke učencev v okviru zastavljenih ciljev; • vodstvo šole in strokovni delavci naj sprotno in sistematično spremljajo, reflektirajo in vrednotijo svoje delo ter izmenjujejo primere dobre prakse, povezane z izbranimi cilji izboljšav; • tim za samoevalvacijo/kakovost zbrane podatke analizira ter sistematično in pregledno prikaže različnim deležnikom; • zbiranje podatkov naj poteka na bolj načrtovan in sistematičen način; • zbrani podatki naj bodo sistematično in pregledno prikazani; • ugotovitve o doseganju ciljev in priporočila za nadaljnje delo naj izhajajo iz podatkov; • priporočila naj bodo upoštevana pri načrtovanju za naslednje šolsko leto.



#### **UTEMELJITEV:**

Na osnovi pregledane dokumentacije, opravljenih razgovorov v šoli in skladno s kriteriji v vprašalniku za zunanjo evalvacijo pri pripravi splošne ocene tim za zunanjo evalvacijo ocenjuje, da šola ustrezno uvaja in izvaja proces samoevalvacije. Za izboljšanje kakovosti uvajanja izboljšav in samoevalvacije je potrebnih nekaj ukrepov na ravni šole v naslednjem šolskem letu.

#### **UKREPI:**

Na šoli je proces samoevalvacije vpet v osnovno delovanje šole; vključena je večina strokovnih delavcev; ravnateljica in tim za samoevalvacijo dokaj aktivno sodelujeta in koordinirata pobude, na ravni zavoda in strokovnih delavcev je zaznati pozitiven odnos do procesa samoevalvacije. Predlagamo, da skladno s priporočili, ki so zapisani v drugem poglavju, zavod dopolni akcijski načrt s cilji, dejavnostmi, kazalniki ter opravi vmesno in končno analizo o izvajanju načrtovanih dejavnosti; šolski razvojni tim za samoevalvacijo naj prevzeme bolj samostojno in avtonomno vlogo; glede na predstavljen način vrednotenja opravljenega dela, naj se v samoevalvacijski proces vključijo vsi zaposleni in za svoj zavod oblikujejo metodologijo samoevalvacije, proces pa povežejo z načrti dela in letnimi dejavnostmi – tako bo uvajanje izboljšav bolj jasno, cilji bodo preko dejavnosti prepoznani skozi kazalnike uspešnosti. Ugotavljamo, da so dolgoročni cilji jasni in uresničljivi, za izbrano področje izboljšav pa naj si zavod vzame dovolj časa. Priporočila za izboljšave so navedena v 2. poglavju poročila.

#### **UTEMELJITEV:**

šola izpolnjuje kriterije uvajanja izboljšav na področju sistematičnega preverjanja stanja kvalitete pouka. Na dveh dokumentih smo zasledili presplošno analizo, ker ne omenja načrtovanih sprememb, ki izhajajo iz ugotovitev analiz prejšnjega leta. Ocenjujemo tudi, da strokovni delavci spremljajo procese evalviranja lastnega dela ter uvajanje sprememb. V to vlagajo veliko energije tako na nivoju šole, predmetnih aktivov in posameznikov. Iz dokumentacije opažamo premajhno ciljno načrtovanje procesa SE in selekcioniranje področij spremljanja.

#### **UKREPI:**

Priporočamo, da novo imenovani tim SE pripravi načrt, v katerem bodo jasno opredeljeni cilji, ki jih bodo zasledovali vsi učitelji in da si sami izdelajo strategijo izboljšav, ker bodo le tako lahko na vseh ravneh spremljali izboljšave.

#### **UTEMELJITEV:**

Na osnovi pregleda dokumentacije, opravljenih razgovorov v vrtcu in skladno s kriteriji v Preglednem vprašalniku za zunanjo evalvacijo ocenjujemo, da vrtec ustrezno uvaja izboljšave in izvaja samoevalvacijo. Za izboljšanje je potrebnih nekaj ukrepov na ravni vrtca v naslednjem šolskem letu. Vrtec izvaja tudi projekte, ki so povezani z uvajanjem izboljšav, zato je potrebno pohvaliti in spodbuditi še aktivnejše uvajanje zgodnje učenje tujega jezika v oddelke drugega starostnega obdobja.

#### **UKREPI:**

Za izboljšanje je potrebnih nekaj ukrepov na ravni vrtca v naslednjem šolskem letu: • Cilji oziroma prednostne naloge so v LDN vrtca napisane zeli obširno in splošno, zato bi bilo smiselno, da se konkretno in merljivo zapišejo, poti in dejavnosti do ciljev • Aktivnejše vključiti starše v uvajanje izboljšav, kajti le tako se bo sodelovanje s starši izboljšalo in nadgradilo. Starši naj ne bodo le pasivni opazovalci, naj bodo aktivni organizatorji • Transparentno prikazati ugotovitve in dosežke otrok na ravni vrtca, kajti strokovne delavke dosežke otrok že spremljajo bolj ali manj načrtno. Zato bilo te dosežke potrebno le predstaviti in uporabiti za nadaljnje načrtovanje izboljšav • Ugotovitve analizirati in načrtovati nove poti uvajanja izboljšav na vseh ravneh



## Utemeljitev ocene in ukrepi uvajanja izboljšav in samoevalvacije neustrezno ocenjenih

### Utemeljitev ocene in ukrepi:

#### UTEMELJITEV:

Zavod samoevalvacijskega poročila ali poročila o delu razvojnega tima o izboljšavah za vsaj dve pretekli leti še nima. Zavod ni bil deležen izobraževanja za samoevalvacijo za razvojne time.

#### UGOTOVITVE:

Priporočamo: - ravnatelj naj oblikuje tim za SE in začne s procesom SE; - uvajanje samoevalvacije, sistematično oblikovanje ciljev, - oblikovanje in načrtovanje ciljev izboljšav, - sistematično postavitve meril in kriterijev; - nosilci uvajanja procesa SE naj se vključijo v izobraževanje v Šolo za ravnatelje, - Nosilci uvajanja izboljšav naj si postavijo eno prioriteto nalogo in aktivnost, s katero bodo vključili vse strokovne delavce šole v proces SE; - v načrtovanje naj vključijo vse strokovne delavce.

#### UTEMELJITEV:

Šola še ne izvaja samoevalvacije.

#### UGOTOVITVE:

Razmislite za izobraževanje in postopno vključitev samoevalvacije v delovanje zavoda

#### UTEMELJITEV:

Šola nima uvedenega in vzpostavljenega sistema za zagotavljanje in ugotavljanje kakovosti oz. samoevalvacije. Za pol. leto 2012/2013 ima šola SE poročilo, ki pa ne izhaja iz zastavljenih ciljev, niti ne sledi načelom akcijskega raziskovanja. Posamezniki evalvirajo nekatere aktivnosti, ki jih izvajajo v okviru projektov, vendar pa sistematične SE na nivoju zavoda ne izvajajo.

#### UGOTOVITVE:

- Šola na oblikuje tim za SE - Kolektiv naj oblikuje dolgoročni razvojni načrt oz. načrt izboljšav na podlagi analize stanja med vsemi deležniki - Učiteljski zbor naj izbere prednostno področje - konkretni cilj, ki ga bo z akcijskim načrtom in vključenostjo različnih deležnikov realiziral v določenem času - Oblikujejo naj se manjkajoči aktivni, ki naj prevzamejo aktivnejšo vlogo pri načrtovanju, izvajanju in spremljanju zastavljenih ciljev - Za opolnomočenje delavcev za področje SE naj se organizira temeljno izobraževanje oz. delavnica

#### UTEMELJITEV:

Na osnovi pregleda dokumentacije, na osnovi 16. 1. 2014 opravljenih razgovorov v šoli in skladno s kriteriji v Preglednem vprašalniku za zunanjo evalvacijo ocenjujeva, da je šola do letošnjega šolskega leta neustrezno uvajala izboljšave in izvajala samoevalvacijo. Za izboljšanje so priporočene izboljšave na ravni šole v naslednjem šolskem letu.

#### UGOTOVITVE:

Načrtovanje in odločanje v zvezi s prednostnim področjem naj se opre na analizo podatkov o stanju v zavodu. Da bodo to lahko storili, naj natančno in konkretno opredelijo dejavnosti in merila (kazalnike) za spremljanje in ovrednotenje doseganja ciljev pri bralni pismenosti in odgovornosti. Priporočava, da nadaljujejo s primeri dobre prakse, s svojimi aktivnostmi, medsebojnimi hospitacijami in pozitivno komunikacijo pri izmenjavi izkušenj (kritični prijatelj), ki jih skupaj prepoznavajo kot ustrezne na poti doseganja cilja, naj pa jih še nadgradijo in izpopolnijo.



#### **UTEMELJITEV:**

Zavod je v predloženih dokumentih in pogovorih sicer izkazal resno težnjo po izboljševanju dela in dosežkov učencev, ni pa za ta namen imenoval niti tima za SE niti komisije za kakovost, pač pa je evalviranje prenesel na posamezne aktivne ter delavce. Načrtno je zastavil le izboljševanje rezultatov NPZ-jev (dvig znanja, kakovostnejši pisni preizkusi znanja, zahtevnejša vprašanja, ...), nimajo izdelanih meril in kazalnikov, v proces izboljševanja niso vključeni vsi deležniki in ugotovitve niso nastale na podlagi analiz zbranih podatkov. Napori, ki jih šola vlaga v skrb za izboljšanje kvalitete dela na področju pouka in poučevanja, so zelo opazni, rezultati bodo tem prizadevanjem sledili, če bo tako vodstvo kot zaposleni spoznalo, da je potrebno njihova prizadevanja usmeriti k izbranim ciljem, vzpostaviti SE, imenovati SE tim in postoriti vse korake, ki postopno in ob vztrajanju ter podpori vseh deležnikov pripeljejo k procesu izboljševanja na osnovi verodostojnih podatkov, s pomočjo kazalnikov in meril ter nenehno kvalitetno spremljavo in upoštevanjem priporočil pri načrtovanju. Ugotavljamo pa, da ima šola še precej dela, da izboljša rezultate svojih naporov, predvsem na področju izvajanja samoevalvacije. Je pa na dobri poti, da to uresniči, saj je tako vodstvo šole kot velik del strokovnih delavcev odločeno, da nadaljuje začeti proces rasti z evalvacijo in izboljševanja dela ter rezultatov.

#### **UGOTOVITVE:**

Učenci, učitelji in ravnateljica šole so zelo aktivni na številnih področjih. Da bodo svoje dosežke in uvid v izboljšave ter celoten proces razvoja lahko še bolje uresničevali, pa priporočamo sistematično vzpostavitev samoevalvacije, predvsem pa imenovanje tima, ki bo koordiniral in skupaj z ravnateljico pomagal pri postavitvi ciljev izboljšave (izboljšav) ter meril in kriterijev, ki bodo spremljavo omogočili. Na podlagi sistematičnega spremljanja in posledičnega poročila bo nastal celovit dokument, iz katerega bo moč načrtovati in razbrati napredek šole ter skrb in aktivnosti, ki jih posvečajo učencem, tudi tistim s posebnimi potrebami, zaposlenim, celotnemu zavodu in ne nazadnje svojemu širšemu okolju. Na šoli je ogromno aktivnosti, zelo dobro delajo pevski zbori, posamezni aktivni in učitelji, prav tako ravnateljica. Tudi evalvacija dela se je izvajala, le da ta ni potekala tako sistematično, pač pa bolj evalvacija posameznih dejavnosti in projektov in ta evalvacija ni potekala po korakih, kot jih predvideva proces SE. Predlagamo pa, da naredijo samoevalvacijski načrt za prihodnje, ga izvajajo, evalvirajo in načrtno izboljšujejo rezultate svojega dela in dosežke učencev. Ravnateljici bi torej svetovali, da določijo (poleg že obstoječih ciljev), tudi prednostnega, ki bi bil merljiv. V ta namen naj imenujejo SE tim, ki bi se sistematično posvečal dani nalogi in delegiral določena vprašanja, sistem merjenja in podal končno evalvacijo (seveda ob sodelovanju celotnega kolektiva). Člani SE tima se lahko javijo tudi sami, sestavljeni naj bodo iz delavcev, ki so določen cilj predlagali in se z njim zlahka identificirajo. Tim naj ima redne sestanke in naj dobi besedo tako na konferencah, kot tudi ob ponedeljkovih sestankih. Obstaja vtis, da so bile aktivnosti, ki so bile izvedene do sedaj, premalo načrtovane in spremljane, vsekakor pa niso predstavljale prave poglobljene SE za potrebe šole. Vtis je tudi, da je bila pobuda in glavnina dela v teh dveh letih na ravnateljici, kar je sicer potrebno za zagon vsake spremembe, a za uresničitev izboljšav je potrebna vključenost in prizadevanje večine deležnikov. Vsekakor bo potrebno procesu SE na ravni šole najti ustrezen pomen, ustrežno vrednost in ustrežno mesto. Tim za ZE je prepričan, da šola, ki ima tako pozitivno klimo, delovno in sposobno ravnateljico ter glavnino podjetnih ter odgovornih učiteljev, lahko uspe prav vse, česar se bodo resno in sistematično lotili. Dokaz za našo trditev je gotovo projekt, ki ga izvajajo že sedem let in je zavidanja, ter posebej v teh časih recesije in socialnih stisk, posnemanja vreden. Pobudnik tega projekta je bil bivši ravnatelj, ki je zunanje deležnike, okoliška podjetja prepričal, da šoli prispevajo sredstva, s katerimi šola pokrije VSE stroške učencev za prav vse aktivnosti razen malice. Torej 209 učencev ima na šoli VSE aktivnosti brezplačne. Prav tako vsako leto organizirajo razne dobrodelne prireditve in prodajo izdelkov, ki jih tudi namenijo pokritju stroškov za učence. Ravnateljici pa je projekt uspelo, kljub vedno večji finančni stiski v realnem sektorju, ohraniti.

#### **UTEMELJITEV:**

Na osnovi pregleda dokumentacije, opravljenih razgovorov na šoli in skladno s kriteriji v Preglednem vprašalniku za zunanjo evalvacijo ocenjujemo, da šola neustrezno uvaja izboljšave in izvaja samoevalvacijo. Za izboljšanje so priporočena priporočila oz. usmeritve, navedena v 2. poglavju tega poročila, o katerih naj tim za samoevalvacijo, ki ga naj šola oblikuje čim prej, skupaj z vodstvom šole razmisli v prihodnosti, s postavljenimi cilji, dejavnostmi in merili naj seznanijo učiteljski zbor. Celovitejši ukrepi in sistematičen pristop do samoevalvacije bo vsem strokovnim delavcem v pomoč pri nadaljnjem delu, samoevalvacija tako ne bo samo eden izmed projektov. Pregled je pokazal sicer pozitivno vzdušje, pripravljenost za sodelovanje, zavedanje, da je samoevalvacija nadgradnja učiteljevega dela, skrb za gradnjo dobre klime s ciljem izboljšati dosežke učencev.

#### **UGOTOVITVE:**

Za izboljšanje so potrebni celovitejši ukrepi na ravni šole v naslednjem šolskem letu.



## 7.4 UTEMELJITEV OCENE IN UKREPI ZA IZBOLJŠANJE PROFESIONALNEGA RAZVOJA STROKOVNIH DELAVCEV IN RAVNATELJA

Ocena	Utemeljitev ocene in ukrepi
Odlična	<p><b>UTEMELJITEV:</b> Šola za profesionalni razvoj strokovnih delavcev skrbi na različne načine. Tako ravnateljica kot strokovni delavci so vpeti v različne dejavnosti znotraj in izven šole. Veliko se izobražujejo, povezujejo se z lokalnimi in državnimi institucijami, skrbijo za promocijo in ugled šole. Zgledno skrbijo za sodelovanje s straši. Skrbijo za izobraževanja v kolektivu in za starše.</p> <p><b>UKREPI:</b> Za izboljšanje so priporočene manjše dopolnitve, ki lahko olajšajo načrtovanje profesionalnega razvoja strokovnih delavcev: • sistematično načrtovanje in zapisovanje profesionalnega razvoja strokovnih delavcev na podlagi prioritete naloge šole, • evalvacije izobraževanj za strokovne delavce, • vodenje listovnika.</p>
	<p><b>UTEMELJITEV:</b> Na šoli je izdelan načrt izobraževanja. Ravnateljica usmerja profesionalni razvoj strokovnih delavcev v skladu s prednostnimi cilji šole. Ravnateljica z zgledom promovira izobraževanje in sodelovanje na različnih področjih, strokovne delavce spodbuja ter dopušča samoiniciativnost pri izbiri oblik in vsebin profesionalnega razvoja.</p> <p><b>UKREPI:</b> Predlagamo, da ravnateljica s projekti in drugimi dodatnimi sredstvi poskuša pridobiti dopolnilne vire za profesionalni razvoj.</p>
Ustrezna	<p><b>UTEMELJITEV:</b> Vrtec ima izdelan pisni dokument o profesionalnem razvoju strokovnih delavcev kot plan izobraževanja za šolsko leto 2013/14. Vsebine izobraževanja so povezane z letnimi cilji in jih izvaja Zavod RS za šolstvo. Načrtovane so formalne, neformalne in skupinske oblike profesionalnega razvoja. Zaposleni zbirajo potrdila o izobraževanju, osebnih načrtov nimajo izdelanih, ne spremlja in evalvira se uporaba pridobljenega znanja v praksi. Ravnatelj in razvojni tim sodelujejo s prispevki na organiziranih strokovnih posvetih izven zavoda.</p> <p><b>UKREPI:</b> Za izboljšanje področja profesionalnega razvoja strokovnih delavcev in ravnatelja je potrebno nekaj ukrepov na ravni vrtca. Zbiranje potrdil o izobraževanju se nadgradi. Priporočljivo je oblikovanje ciljev na ravni posameznika in sistematično zbiranje dokazil z zapisom refleksij. Kot pripomoček se lahko uporabi e- listovnik ali klasičen listovnik profesionalnega razvoja. Prepoznati je potrebno vpliv profesionalnega razvoja posameznika na delo z otroki in njihov napredek.</p>
	<p><b>UTEMELJITEV:</b> Tako ravnateljica kot šola skrbijo, da je njihov profesionalni razvoj usmerjen v poučevanje in boljše dosežke učencev. Uvajanje novosti poteka organizirano in smiselno ob široki podpori učiteljev in njihovem sodelovanju ter prenašanju znanja v aktivih in na šoli.</p> <p><b>UKREPI:</b> Priporočeno je nekaj manjših ukrepov. Izdelava dolgoročnega načrta profesionalnega razvoja na osebni in skupni ravni ter dokumentiranje, reflektiranje in evalviranje profesionalnega razvoja.</p>



	<p><b>UTEMELJITEV:</b> Zaposleni so pokazali, da se zavedajo, da je skrb za osebni profesionalni razvoj vsakega posameznega strokovnega delavca pomembna in v največji meri odvisna od vsakega posameznika posebej. Pri ozaveščanju vsakega posameznega strokovnega delavca za osebno odgovornost za lastni profesionalni razvoj bodo intenzivno nadaljevali tudi v prihodnje.</p> <p><b>UKREPI:</b> Za izboljšanje kakovosti uvajanja izboljšav in samoevalvacije je potrebnih nekaj ukrepov na ravni zavoda v naslednjem šolskem letu, kar je razvidno iz predhodnih priporočil v tem dokumentu. Predlagamo, da ravnateljica skupaj s strokovnimi delavci pripravi načrt profesionalnega razvoja strokovnih delavcev, ki naj vključuje tudi evalvacijo kot tudi, da vodstvo zaposlene spodbudi k vodenju lastnega portfolija za spremljanje izobraževanj, usposabljanj in dosežkov, ki so povezana z učnim procesom. Nujno je, da ravnateljica pripravi dokument načrta osebnega profesionalnega razvoja</p>
	<p><b>UTEMELJITEV:</b> Zavod nima izdelanega oziroma zapisanege načrta profesionalnega razvoja strokovnih delavcev in ravnateljice, so pa vse aktivnosti in komunikacija med strokovnimi delavci usmerjene v zagotavljanje nenehnega profesionalnega razvoja strokovnih delavcev in ravnateljice.</p> <p><b>UKREPI:</b> Izdelava oziroma zapis profesionalnega razvoja na nivoju zavoda (v LDN), strokovnih delavcev in ravnateljice.</p>
	<p><b>UTEMELJITEV:</b> Profesionalni razvoj zaposlenih je sestavni del delovanja šole. Zaposleni imajo v razmerah, v kakršnih se nahajamo, dobre možnosti profesionalnega razvoja in pri tem uživajo vso podporo ravnateljice. Šola je vstopila v projekt Učenje učenja, v okviru katerega je bilo izvedenih 7 delavnic za UZ, prav tako pa organizirajo tudi predavanja znanih strokovnjakov. Pogrešamo nekoliko bolj sistematično spremljanje in vrednotenje. Ravnateljica svoje vloge še ne opravlja dolgo, zato več pozornosti namenja sami organizaciji dela ter spremljanju zakonodaje. V največji možni meri se udeležuje srečanj in izpopolnjevanj na tem področju. Hkrati usmerja in vidno podpira izobraževanja in profesionalni razvoj strokovnih delavcev.</p> <p><b>UKREPI:</b> Za izboljšanje so priporočene manjše izboljšave v obliki bolj sistematičnega spremljanja in vrednotenja profesionalnega razvoja zaposlenih. Morda bi lahko več aktivnosti pri tem prevzeli strokovni aktivni. Ravnateljica naj svoje aktivnosti sčasoma usmerja tako, da ji bodo dopuščale še intenzivnejše spremljanje novosti s področja učenja in poučevanja, izdelala pa naj še načrt svojega profesionalnega razvoja.</p>



## 7.5 UTEMELJITEV OCENE IN UKREPI ZA IZBOLJŠANJE VODENJA V ŠOLI/VRTCU

Ocena	Utemeljitev ocene in ukrepi
Odlična	<p><b>UTEMELJITEV:</b> Vodenje šole je ciljno naravnano, dejavnosti so usmerjene v procese učenja in poučevanja ter v dosežke učencev in medsebojne odnose na šoli. Dosežke učencev spremljajo preko dela v aktivih, na timskih sestankih, konferencah. Šola skrbi tudi za povezovanje z okoljem. Dejavnosti, ki jih šola opravlja, so razvidne iz Poročila o uresničitvi Letnega delovnega načrta.</p>
	<p><b>UKREPI:</b> Za izboljšanje so priporočene manjše izboljšave: na šoli se odvija veliko dejavnosti, ki bi jih bilo potrebno samo sistematično prepoznati in zapisati; z določitvijo prednostne naloge oz. cilja šole, bi bilo morda načrtovanje dejavnosti in profesionalnega razvoja strokovnih delavcev lažje.</p>
	<p><b>UTEMELJITEV:</b> Na ravni šole so oblikovani skupni cilji izobraževanja, okvirno so opredeljene dejavnosti, niso pa oblikovani načini za spremljanje in vrednotenje. Ravnateljica ustrezno razporeja delovne naloge, daje strokovnim delavcem možnost da prevzemajo in preizkušajo vodenje, spodbuja uvajanje novosti ter veliko pozornosti posveča spremljanju in usmerjanju učiteljevega dela.</p>
	<p><b>UKREPI:</b> Priporočamo dopolnitve dokumentov (razvojni načrt, Letni delovni načrt) z natančnejšimi opredelitvami dejavnostmi za doseganje ciljev in načini za spremljanje in vrednotenje le-teh ter umestitve posameznih ločenih dokumentov v Letni delovni načrt.</p>
	<p><b>UTEMELJITEV:</b> Vodenje je v zavodu dobro urejeno. Vsi vključeni v ta proces (ravnateljica, predsedniki strokovnih aktivov, vodje različnih timov in komisij) so vpeti v sodelovalni način vodenja in se hkrati zavedajo vseh pomanjklivosti.</p>
	<p><b>UKREPI:</b> Ravnateljica naj bolj sistematično pristopi k pripravi letnega načrta (ali dvoletnega zaradi pomanjkanja časa) hospitacij s strokovnimi delavci.</p>
	<p><b>UTEMELJITEV:</b> Za ravnateljico je značilen demokratični način vodenja. Podpira vse ideje zaposlenih, ki vodijo k uresničitvi skupnih ciljev. Glede na to, da poteka komaj prva polovica mandata ravnateljice, je njeno vodenje zelo učinkovito. Dobro razume in udejanja svoj vpliv na način poučevanja in na dosežke dijakov. Kot pomembno izpostavlja profesionalno in osebno odgovornost učiteljev. Učiteljem in dijakom zagotavlja varno delovno in učno okolje, ki je prežeto z medsebojnim zaupanjem ter visoko stopnjo spoštovanja njenega načina vodenja šole. Le-to se kaže tako pri učiteljih, kot tudi pri dijakih in njihovih starših.</p>
	<p><b>UKREPI:</b> Za izboljšanje so priporočene manjše izboljšave, predvsem pri vztrajanju na še bolj sistematičnem spremljanju dosežkov dijakov.</p>





Ustrezna	<p><b>UTEMELJITEV:</b> Na ravni vrtca so izdelani dokumenti s skupnimi cilji in vizijo, ki jo strokovni delavci uresničujejo pri delu z otroki v posameznem oddelku. Ravnatelj krepi medsebojno zaupanje in podpira uvajanje novosti. Premalo pozornosti je namenjene sprotnemu spremljanju in vrednotenju doseganja skupnih ciljev. Evalvacija se izvede ob koncu šolskega leta. Ni uvedena sistematična in poglobljena spremljava vzgojiteljevega dela v smislu svetovanja in podpore v procesu profesionalnega razvoja. V zavodu ne potekajo in se še ne uvajajo redne medsebojne hospitacije in razprave o vzgojno-izobraževalnem procesu na ravni predšolske vzgoje.</p> <p><b>UKREPI:</b> Za izboljšanje področja vodenja v vrtcu je potrebno nekaj ukrepov na ravni vrtca. V naslednjem šolskem letu imenovanje pomočnika ravnatelja za vrtec in sistematično uvajanje spremljave vzgojno-izobraževalnega dela vzgojiteljev. V naslednjih letih spodbujati predstavitve primerov dobre prakse znotraj kolektiva in medsebojnih hospitacij.</p>
	<p><b>UTEMELJITEV:</b> Ravnateljica razvija šolsko klimo učenja, pri zaposlenih spodbuja profesionalno odgovornost. Prav tako spodbuja organizacijsko učenje in spodbuja učitelje k medsebojnim hospitacijam. Učitelje spodbuja k uvajanju novosti in k povečanju aktivne vloge učencev v razredu.</p> <p><b>UKREPI:</b> Priporočeno je na ravni sole ozavestiti skupne poglede in prepričanja o ciljnih izobraževanja, še izboljšati komunikacijo ter zagotoviti kakovostno in stalno povratno informacijo o delu vsem strokovnim delavcem. Sistematično naj se spodbujajo visoka pričakovanja o dosežkih učencev ter naj se usmerja delo skupnosti učencev.</p>



## 7.6 OCENA ZUNANJIH EVALVATORJEV O IZVEDBI ZUNANJE EVALVACIJE

### • Ocena tima za zunanjo evalvacijo

Zunanji evalvatorji so na petstopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni ne in 5 v celoti, ocenili, v kolikšni meri so bili kot tim medsebojno usklajeni. Analiza evalvacijskih vprašalnikov pokaže, da so timi za zunanjo evalvacijo po večini delovali zelo usklajeno.

**Tabela:** Usklajevanje tima za zunanjo evalvacijo

	1	2	3	4	5	Povp.	Std. Odk.
načina pregleda dokumentacije (opomnike, vprašanja, strukturo poročila)	0,0	2,1	0,0	8,5	89,4	4,85	0,510
razdelitve nalog	0,0	0,0	0,0	4,3	95,7	4,96	0,204
ugotovitev analize dokumentacije	0,0	2,1	4,3	6,4	87,2	4,79	0,623
načina izvedbe zunanje evalvacije	0,0	0,0	2,1	2,1	95,7	4,94	0,323
obiska zavoda	0,0	0,0	0,0	2,1	97,9	4,98	0,146
nalog za pripravo poročila	0,0	0,0	0,0	12,8	87,2	4,87	0,337
ugotovitev in priporočila, zapisana v končnem poročilu o zunanji evalvaciji	0,0	0,0	2,1	14,9	83,0	4,81	0,449

\* TZE = tim za zunanjo evalvacijo

V nadaljevanju so ocenili delovanje tima za zunanjo evalvacijo. Podobno kot v prejšnjem primeru so bile tudi ocene glede delovanja tima za zunanjo evalvacijo zelo visoke. Delež udeležencev z najvišjo oceno se je nekoliko zmanjšal, vendar je ta ostal še vedno nad 80% s primerljivo visokimi povprečji

**Tabela:** Delovanje tima za zunanjo evalvacijo

	1	2	3	4	5	Povp.	Std. Odk.
poznavanje izobraževalne ravni obiskanega zavoda	0,0	0,0	2,1	12,8	85,1	4,83	0,433
konstruktivnost dialoga	0,0	0,0	0,0	12,8	87,2	4,87	0,337
strokovnost razprave	0,0	0,0	0,0	17,0	83,0	4,83	0,380
profesionalnost in spoštljivost odnosa	0,0	0,0	0,0	4,3	95,7	4,96	0,204
podajanje povratnih informacij	0,0	0,0	0,0	14,9	85,1	4,85	0,360

Na vprašanje, ali bi nam želeli o članih tima še kaj sporočiti, so navajali sledeče:

- Vesela sem, da lahko sodelujem pri zunanjih evalvacijah in si želim s tem delom tudi nadaljevati ter izpolnjevati svoje znanje.
- Tim je deloval kot odlična ekipa, s podpornim odnosom, odprto komunikacijo, kritično presojo, zelo uravnoteženo.



- Mogoče se vam bo zdelo ocenjevanje nerealno. Rada bi povedala, da smo se res zelo dobro ujele in pri delu dobro sodelovale.
- S članoma tima smo dobro sodelovali, šlo je za pravo timsko delo.
- Zelo konstruktivno sodelovanje.
- Še ena izredno dobra izkušnja. Tokrat še boljša kot rvič, ker je tim bil sestavljen iz 2 članov in je koordinacija in komunikacija potekala bistveno lažje.
- Zelo dobro sodelovanje med članicami tima.
- Dobro smo sodelovali. Obisk je bil izpeljan brez zapletov. Malo premalo smo uskladili ugotovitve. Menim, da bi se morali pred oddajo končnega poročila še enkrat sestati »v živo«. Če bi bil vodja, bi se.
- Sodelovali smo na zavidljivi ravni, kolegialno, se dopolnjevali in usklajevali mnenja. Naše delo je potekalo v skladu z dogovori.
- Strokovni tim se je dobro uskladil, tudi profesionalno deloval. Nismo se uskladili z OŠ, kjer smo izvedli ZE. Menim, da mora ŠR dodelati kriterije, ali pa spremeniti način dela ZE tima (konsenz s šolo), saj slednji ni vedno mogoče.
- Delo v timu je potekalo tako tekoče, ker smo vse članice odgovorno prevzemale in opravile dogovorjene zadolžitve. Med obiskom smo bile suverene, ker smo vedele, da smo odlično pripravljene.
- Članice tima za zunanjo evalvacijo smo se odlično ujele in sodelovale. Z veseljem bi ponovno sodelovala z njimi.
- Vsi člani tima smo se potrudili in korektno opravili svoj del. Vsak je doprinesel svoje del v ZE.



## • Poročilo o zunanji evalvaciji

Iz tabele je razvidno, da večina timov za zunanjo evalvacijo pripravo poročila o zunanji evalvaciji ocenjuje na zgornjem delu 5-stopenjske lestvice, tj. od srednje do zelo zahtevno. 87 % odgovorov je bilo ovrednotenih z oceno zahtevnosti vsaj 4.

**Tabela:** Zahtevnost priprave poročila o zunanji evalvaciji

	Število	Odstotek
Nič	1	2,1
Malo	0	0,0
Srednje	5	10,6
Precej	32	68,1
Zelo veliko	9	19,1
<b>Skupaj</b>	<b>47</b>	<b>100,0</b>

V nadaljevanju so timi ocenjevali stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami o pripravi in obravnavi poročila o zunanji evalvaciji. Iz rezultatov je razvidno, da se večina udeležencev v celoti strinja z danimi trditvami (glej tabelo spodaj). Pri zadnjih dveh postavkah je bila stopnja popolnega strinjanja večja od 80% in z večino preostalega deleža pri drugi najvišji oceni. Tudi prva postavka glede sodelovanja pri pripravi poročila ima visoko stopnjo strinjanja s povprečjem 4,23, vendar so nekateri o postavko ocenili tudi z nižjo oceno.

**Tabela:** Priprava in obravnava poročila o zunanji evalvaciji

	1	2	3	4	5	Povp.	Std. Odk.
Pri pripravi poročila smo sodelovali s predstavniki zavoda.	4,3	8,5	4,3	25,5	57,4	4,23	1,146
Za pripravo poročila smo imeli člani TZE* dovolj časa.	0,0	2,1	4,3	10,6	83,0	4,74	0,642
Poročilo smo pripravili v skladu z navodili projekta (oz. Šole za ravnatelje).	0,0	0,0	0,0	10,6	89,4	4,89	0,312

\* TZE = tim za zunanjo evalvacijo

## • Zasnova in dodana vrednost zunanje evalvacije

Na vprašanje, ali bi pri zunanji evalvaciji kaj spremenili in zakaj, so zunanji evalvatorji odgovarjali:

- Menim, da bi bilo dobro, če bi delovanje zavoda spremljali širše kot samo v okvirju izbranih izboljšav. Spremljanje vpeljave in spremljave izboljšav pove o funkcioniranju zavoda, odnosih in komunikaciji pogosto več kot analiza rezultatov na izbranih področjih izboljšav. Če se spremeni profesionalna komunikacija med zaposlenimi, izmenjava predlogov dobre prakse, če se v resnici odprejo vrata učilnic, praviloma gre za kakovosten premik in povezovanje po vertikali in horizontali. Drugače so spremembe na dolgi rok vprašljive.
- Imenovani tim bi moral v isti zasedbi spremljati isti zavod več let zapored.
- Menim, da je lažje, če tim šteje 3 člane.
- Menim, da je dobrodošlo, če člani tima izhajajo iz istega nivoja izobraževanja, kot ga evalvirajo.
- Mogoče to, da bi sodelovali vsi zavodi, ne samo tisti, ki želijo.
- Morda bi opozorili šole, ki se pripravljajo na ZE in se niso udeležili niti usposabljanja SE niti ZE, da obstaja določen protokol pri ZE ocenjevanju, ki se ga moramo držati zaradi kredibilnosti in veljavnosti podajanja ocen.
- Osebnostno menim, da bi se morala zunanja evalvacija srednjih strokovnih šol v nekaterih elementih bolj približati zunanji evalvaciji višjih strokovnih šol, ki jo izvaja NAKVIS.
- Brez povratne informacije ni pravega učinka.
- Predlagala bi predhodni sestanek z ravnateljem, ki ne bi bil isti dan. Razlog vidim predvsem v ugotovitvi pričakovanih rezultatov in morebitni razjasnitvi oz. dopolnitvi gradiva in s tem možnosti za temeljito dodatno pripravo na samo izvedbo ZE.
- Sestava našega tima se je pokazala kot izredno uspešna: mešana ekipa tako po stroki (splošnoizobraževalni predmeti, moduli), učitelja in ravnateljica, mešano po spolu - idealna izbira, hvala zanjo.
- Tokrat je bilo delo skupine možno tudi 'v živo', ker nismo bili vsak iz svojega dela Slovenije. To je zelo pomembno za kvalitetno delo.
- V kolikor bomo imeli še priložnost izvajati zunanjo evalvacijo, bi želela, da ostanemo članice tima iste, ker smo se resnično zelo dobro ujele in z lahkoto uskladile naše delo.
- V nadaljevanju velja razmisliti o kolegijskih hospitacijah kot dodatno možnost profesionalnega razvoja.
- V ZE bi vključila šole, ki imajo vsaj tim za samoevalvacijo.

Zunanji evalvatorji (80 %) so prepričani, da ima zunanja evalvacija dodano vrednost k uvajanju izboljšav v zavodu, preostali se glede tega delno strinjajo.

**Tabela:** Dodana vrednost zunanje evalvacije

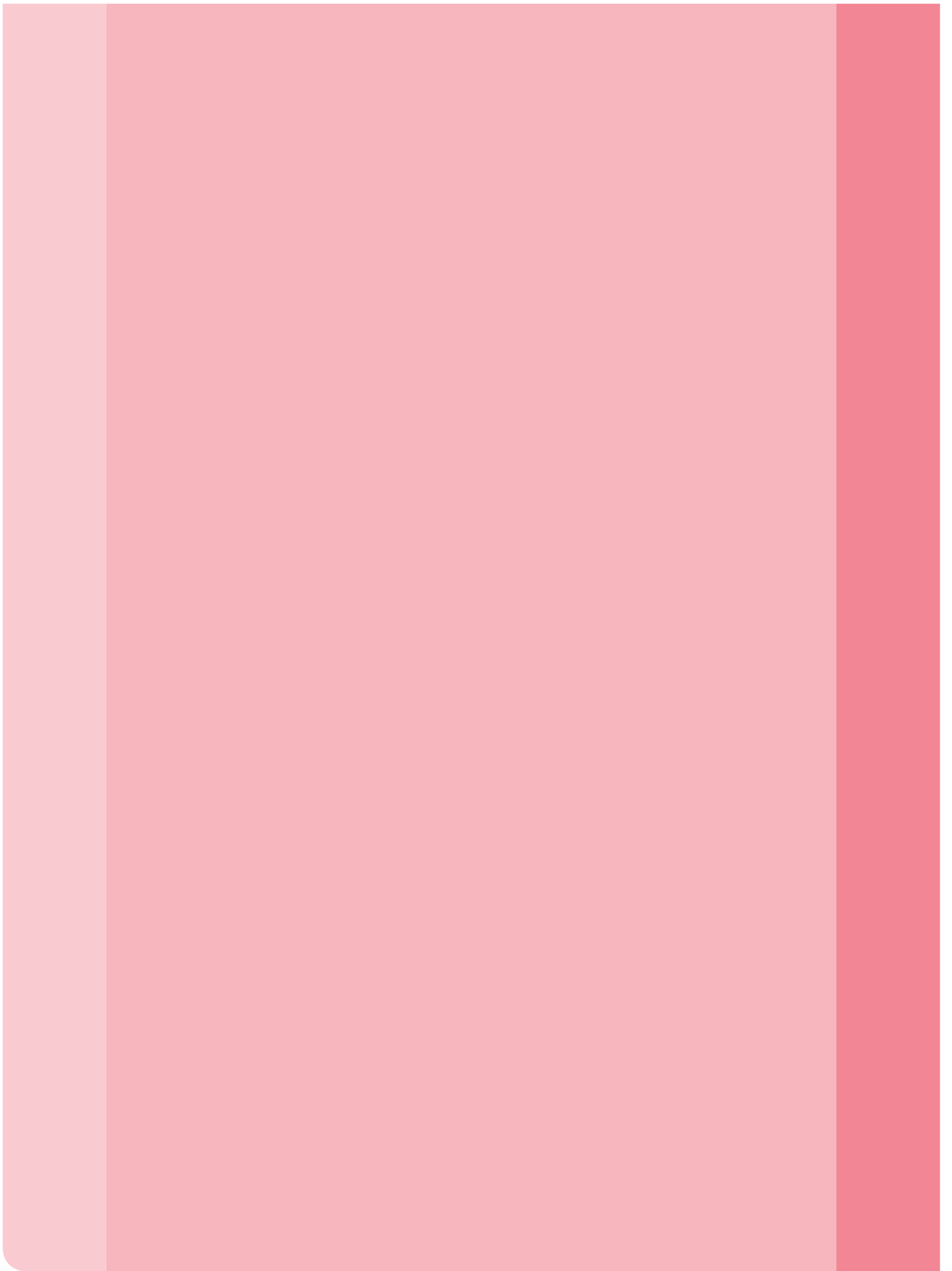
	Število	Odstotek
Ne	0	0
Delno	9	20
Da	36	80
Brez odg.	0	0
<b>Vse skupaj</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>





Svojo oceno (ne, delno, da) so morali tudi utemeljiti. V nadaljevanju povzemamo nekatera pojasnila:

<b>Delno</b>	Ovisno od tega, kako na šoli stvar vzamejo.
	V kolikor ima ravnatelj cilj, kaj naj poročilo pokaže, bodo njegova pričakovanja, da se poročilo tudi tako oblikuje oziroma uskladi.
	Menim, da se bo prava dodana vrednost pokazala šele pri ponovnih evalvacijah. Sedaj je še prezgodaj, da bi to z gotovostjo trdili.
	Če bi imeli možnost ponovnega obiska (naslednje šolsko leto,) s katerim bi preverili, kako se uvajajo izboljšave, bi definitivno rezultat in odgovor bila drugačna (boljša)
	Po do sedaj izvedenih evalvacijah je to še težko presoditi. Upam, da bodo analize dale pozitiven odgovor na to vprašanje, sicer ne vem zakaj to počnemo.
	odvisno od šole, ki je v sistem ZE vstopila (namen). Srečujemo se z zavodi, ki so se v ZE vključili, ker na tem področju še niso dobri, do takih, ki v ZE vstopajo, da potrdijo svojo odličnost. Hudo je, če se mnenja razlikujejo.
Vsekakor ima dodatno vrednost, če to vzamejo vsebinsko in delno, če ne.	
<b>Da</b>	Povratna informacija strokovnim delavcem v zavodu, kjer se ZE izvaja.
	Takšno mnenje je bilo izrečeno na zaključku obiska. Vsaka ZE daje tudi priložnost za učenje samih evalvatorjev.
	Ne samo za tisti zavod, ki ga gremo evalvirat. Menim, da ima veliko vlogo tudi pri tem, da sami na svojih zavodih bolj natančno opravimo samoevalvacijo. In seveda kot kritično oko.
	Prav gotovo so korektna in utemeljena priporočila pomoč šolam pri uvajanju izboljšav. Predvsem je pomembno, da je poročilo dokončno po dogovoru z evalvirano šolo.
	Zunanji pogled na delo, ki je v našem primeru prinesel tudi potrditev dobrega dela kolektiva in nekaj priporočil za boljše spremljanje aktivnosti.
	Zavod se nanjo resno pripravi, saj želi izboljšati kakovost svojega dela. Spoštljiv odnos zavoda do zunanje evalvacije. Skrbna priprava zavoda na zunanjo evalvacijo (dokumentacija, delo na šoli).
	Skozi razpravo na obisku v zavodu in z intervjujem so predstavniki vrtca sami prišli do ugotovitev, kje je njihov »šibki del« v procesu samoevalvacije. Z ugotovitvami tima za ZE so se predstavniki vrtca v celoti strinjali. Že na dan obiska v zavodu so predstavniki vrtca razmišljali o svojih nadaljnjih korakih.
	Če se priporočila vzamejo 'resno', je to dodana vrednost. Mogoče že tudi razgovor z udeleženci pomeni dodano vrednost, če je razgovor voden v smeri 'odpiranja oči' v pozitivnem pomenu.
	ZE pripomore k širšemu pogledu na kvaliteto zavoda in v kolikor je izpeljana in sprejeta (s strani zavoda) na ustrezen način ima lahko samo pozitiven učinek na proces uvajanja izboljšav.
	V zavodu se zagotovo več ogovarjajo o ciljnih in razmišljajo o merilih in kazalnikih za spremljanje uresničevanja le-teh.
Vsekakor, saj zunanji opazovalec lažje pogleda cel gozd in vidi le posameznega drevesa. Zaposleni dobijo potrditev svojega dela ter tudi nove ideje za nadaljnje delo.	





Šola za ravnatelje



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



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