

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



POROČILO O IZVEDBI ZUNANJIH EVALVACIJ

Izvedba zunanjih evalvacij
projekta KVIZ (september 2014)

Kranj, september 2014

POROČILO O IZVEDBI ZUNANJIH EVALVACIJ – september 2014

Mateja Brejc

Lea Avguštin

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. Izvedba zunanjih evalvacij projekta KVIZ (september 2014) [Elektronski vir] / Mateja Brejc, Lea Avguštin. - 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://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-75-6.pdf>
Način dostopa (URL): <http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-76-3.html>

ISBN 978-961-6637-75-6 (pdf)
ISBN 978-961-6637-76-3 (html)

1. Gl. stv. nasl. 2. Avguštin, Lea
276391680

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



POROČILO O IZVEDBI ZUNANJIH EVALVACIJ

Izvedba zunanjih evalvacij
projekta KVIZ (september 2014)

Kranj, september 2014



POROČILO O IZVEDBI ZUNANJIH EVALVACIJ -
SEPTEMBER 2014

VSEBINA



I. UVOD	3
II. IZVEDBA ZUNANJIH EVALVACIJ	4
1.1 Priprava zunanjih evalvatorjev in evalviranih zavodov na obisku	4
1.2 Obisk zunanjih evalvatorjev na evalviranih zavodih	4
1.3 Poročila o zunanji evalvaciji	5
1.4 Spremljanje in evalvacija zunanjih evalvacij	6
III. OCENA UVAJANJA IZBOLJŠAV IN SAMOEVALVACIJE NA EVALVIRANIH ZAVODIH	7
IV. PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠANJE UVAJANJA IZBOLJŠAV IN SAMOEVALVACIJE V EVALVIRANIH ZAVODIH	10
V. OCENA EVALVIRANIH ZAVODOV O ZASNOVI IN IZVEDBI ZUNANJE EVALVACIJE	13
VI. ZAKLJUČEK	16
VII. VIRI	17
PRILOGE	18

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število in vrsta zavodov	4
Tabela 2: Splošna ocena uvajanja izboljšav v zavodu	7
Tabela 3: Utemeljitev splošne ocene uvajanja izboljšav v zavodu	8



POROČILO O IZVEDBI ZUNANJIH EVALVACIJ -
SEPTEMBER 2014



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 septembra 2014.

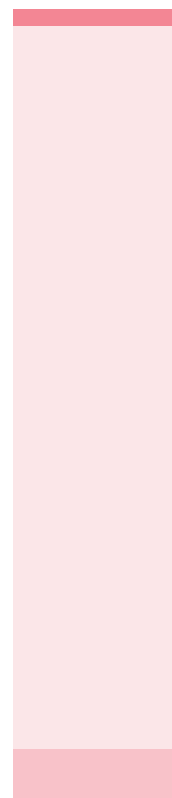
V prvem delu poročila so predstavljene splošne informacije o izvedbi zunanje evalvacije, sledi prikaz rezultatov oziroma ocen vsebinskih področja uvajanja izboljšav in samoevalvacije. V zaključku so podane ugotovitve in priporočila za nadaljnje delo.

Ključni povzetki in ugotovitve poročila:

- Septembra 2014 je bilo izvedenih 8 zunanjih evalvacij.
- Pri izvedbi je sodelovalo 16 zunanjih evalvatorjev.
- Na vseh zavodih je bilo ovrednoteno eno področje kakovosti: uvajanje izboljšav in samoevalvacije.
- 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.
- Evalvirani zavodi so z izvedbo zunanjih evalvacij zadovoljni, zaznavajo dodano vrednost za delo in kakovost vrtcev in šol.



IZVEDBA ZUNANJIH EVALVACIJ





Zunanje evalvacije so bile izvedene med 15. in 19. septembrom 2014 na 8 zavodih, ki so se junija prijavili na javni razpis. Med temi je bil 1 vrtec, 6 osnovnih in 1 srednja šola (glej prilogo 1).

Tabela 1: Število in vrsta zavodov

Zavod	Število
Vrtec	1
Osnovna šola	6
Srednja šola	1
Skupaj	8

Z zunanjo evalvacijo so bili tako na evalviranih zavodih pregledani in ovrednoteni proces uvajanja izboljšav in samoevalvacije, rezultati uvajanja izboljšav in samoevalvacije ter vpetost uvajanja izboljšav in samoevalvacije v delovanje zavoda.

1.1 Priprava zunanjih evalvatorjev in evalviranih zavodov na obisku

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 lastni presoji, ki so povezani z ugotavljanjem in zagotavljanjem kakovosti v zavodu.

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

1.2 Obisk zunanjih evalvatorjev na evalviranih zavodih

Zunanje evalvacije je izvajalo šestnajst (16) ravnateljev in drugih strokovnih delavcev osnovnega in srednjega šolstva (glej prilogo 2), ki so že izvajali tudi predhodne zunanje evalvacije.

Šola za ravnatelje je s sklepom imenovala vodje in člane timov za zunanjo evalvacijo za vsak evalviran zavod posebej. V vsak tim sta bila imenovana dva člana. 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,

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 2012/13 in 2013/14.
- Kako so NAČRTI IZBOLJŠAV in POROČILA O SAMOEVALVACIJI *in/ali* POROČILA O DELU KOMISIJE ZA KAKOVOST vsebinsko in operativno povezani s PROGRAMOM RAZVOJA oziroma RAZVOJNIM NAČRTOM, LETNIMI DELOVNIMI NAČRTI, POROČILI O REALIZACIJI LDN itd. in kako je iz dokumentacije razvidna povezanost različnih dejavnosti v zavodu, vpetost samoevalvacije v delovanje zavoda?
- Kako poteka vodenje samoevalvacije v zavodu?
- Kako načrtovana in sistematična je samoevalvacija?
- Kako kakovosten je proces samoevalvacije?
- Kako se kažejo rezultati uvajanja izboljšav?



1.3 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 iz zavodov so zunanji evalvatorji v *petih dneh* oblikovali končna poročila ter jih natisnjene in podpisane poslali zavodom. En izvod vsakega poročila je bil v elektronski obliki posredovan Šoli za ravnatelje za pripravo vsebinske analize kakovosti procesov uvajanja izboljšav in samoevalvacije v zavodih in priporočila za nadaljnji razvoj zunanje evalvacije.

Poročila o zunanji evalvaciji obsegajo od 8 do 13 strani. Struktura poročila je sledeča:

1. UVOD
2. UVAJANJE IZBOLJŠAV IN SAMOEVALVACIJA – UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA
 - 2.1 Vpetost uvajanja izboljšav in samoevalvacije v delovanje zavoda
 - 2.2 Vodenje uvajanja izboljšav in samoevalvacije
 - 2.3 Načrtnost in sistematičnost uvajanja izboljšav in samoevalvacije
 - 2.4 Rezultati uvajanja izboljšav
3. SPLOŠNA OCENA UVAJANJA IZBOLJŠAV IN SAMOEVALVACIJE

S strani Šole za ravnatelje je bilo priporočeno, da poročila o zunanji evalvaciji na evalviranih zavodih obravnavajo timi za samoevalvacijo in jih predstavijo 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.

1.4 Spremljanje in evalvacija zunanjih evalvacij

Izvedba zunanjih evalvacij je bila spremljana in evalvirana z namenom ovrednotenja razvoja zasnove zunanjih evalvacij in priprave priporočil za izboljšanje zunanjih evalvacij pred uvedbo nacionalnega sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.

Podatki o zunanjih evalvacijah so bili pridobljeni z:

- analizo poročil o zunanjih evalvacijah,
- evalvacijskim vprašalnikom za ravnatelje evalviranih zavodov.

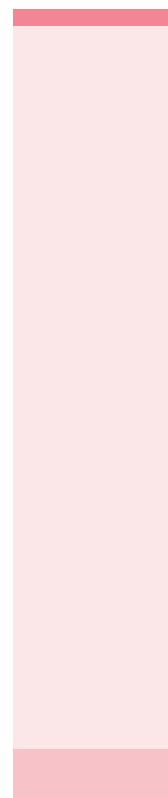
V nadaljevanju predstavljamo oceno uvajanja izboljšav in samoevalvacije na izbranih zavodih in priporočila zavodom za njihovo izboljšanje.



POROČILO O IZVEDBI ZUNANJIH EVALVACIJ -
SEPTEMBER 2014



OCENA UVAJANJA IZBOLJŠAV IN SAMOEVALVACIJE NA EVALVIRANIH ZAVODIH





Splošna ocena uvajanja izboljšav in samoevalvacije

Zunanji evalvatorji so s pomočjo 3-stopenjske opisne lestvice (odlično, ustrezno, neustrezno) podali končno splošno oceno uvajanja izboljšav in samoevalvacije v zavodu (glej tabelo 2). Noben zavod ni prejel ocene odlično, oceno ustrezno je prejelo pet zavodov. En zavod je bil ocenjen neustrezno. Za dva zavoda zunanji evalvatorji niso podali končne splošne ocene.

Tabela 2: Splošna ocena uvajanja izboljšav v zavodu

Ocena	Št. zavodov
<i>ODLIČNO</i> [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.]	0
<i>USTREZNO</i> [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.]	5
<i>NEUSTREZNO</i> [Šola izpolnjuje manj kot polovico kriterijev (manj kot 50 % »Da«), za izboljšanje kakovosti uvajanja izboljšav in samoevalvacije so potrebni celovitejši ukrepi na ravni šole v naslednjem šolskem letu.]	3

V nadaljevanju prikazujemo nekaj utemeljitev splošnih ocen (glej tabelo 3), ki so jih zunanji evalvatorji pripravili na osnovi pregleda dokumentacije, opravljenih razgovorov v zavodu in skladno s kriteriji v Preglednem vprašalniku za zunanjo evalvacijo.

Tabela 3: Utemeljitev splošne ocene uvajanja izboljšav v zavodu

OCENA	UTEMELJITEV OCENE
Odlično	/
Ustrezno	<p>Zavod načrtno izvaja samoevalvacijo in o tem vodi ustrezno dokumentacijo. Samoevalvacija je dobro vpeta v delovanje zavoda. Odnos vodstva in zaposlenih do samoevalvacije in uvajanja sprememb je pozitiven. Zaposleni so vključeni v proces odločanja o izbiri prednostnih nalog in ciljev izboljšav, izbirajo aktivnosti, merila in zbirajo podatke, samoevalvacijo v zavodu vodita komisiji za kakovost šole in vrtca. Proces samoevalvacije je sistematičen, a je v določenih fazah preobširen (merila, podatki) in zato slabo pregleden. Zavod ni ovrednotil doseganja zastavljenih ciljev izboljšav, iz dokumentacije so slabše razvidne spremembe na ravni dosežkov učencev. Iz dokumentacije in razgovora s strokovnimi delavci je razbrati veliko skrb za učence in otroke v vrtcu, za njihov napredek, znanje in dobro počutje.</p> <p>Kot šola je v proces samoevalvacije vstopila šele pred dvema leti z namenom po kvalitetnejšem opravljanju vzgojno izobraževalnega dela. Na osnovi razgovorov, ki so bili opravljeni z ravnateljem, timom za samoevalvacijo in strokovnimi delavci, je zaznati, da je na pravi poti k dobro zasnovanemu procesu samoevalvacije, ker v samem procesu sodelujejo vsi notranji deležniki (tako otroci in vzgojiteljice v vrtcu, učenci v šoli, strokovni delavci in vodstvo). Vsi notranji deležniki so za samoevalvacijo zelo motivirani in želijo, da bi dosegli čim boljše rezultate na ravni izbranega cilja, ki so si ga zadali za spremljanje uvajanja sprememb in samoevalvacije na ravni zavoda – vrtca in šole. Za uspešno izvajanje samoevalvacije je v sam proces uvajanja izboljšav in samoevalvacije na ravni šole potrebno vključiti tudi zunanje deležnike, zlasti starše, predstavnike sveta zavoda in lokalne skupnosti.</p> <p>Šola vsako leto opredeli prioriteten cilj, s katerim zasleduje skrb za kakovost dela pri delu z učenci (preverjanje in ocenjevanje znanja, delo z nadarjenimi, delo z UUT) in na osnovi tega izdela samoevalvacijsko poročilo. V poročilu je zelo dobro povzeto stanje na področju zasledovanja opredeljenega prioriteta cilja, manjka pa podrobnejša opredelitev dejavnosti, s katerimi naj bi dosegli cilj, ter opredelitev meril in kriterijev za doseganje cilja, ki bi v vse te aktivnosti bolj neposredno vključila posameznega učitelja. Šola je tudi pred nalogo, da imenuje tim za samoevalvacijo oziroma komisijo za kvaliteto in izdela dolgoročni načrt skrbi za kvaliteto dela.</p>
Neustrezno	<p>Samoevalvacijsko poročilo je bilo napisano samo za eno leto, zato ni vidna povezava med ugotovitvami preteklega leta in načrti za naprej.</p> <p>Ravnateljevo videnje razvoja šole je prikazano v njegovem predlogu razvojnega načrta. Njegov predlog in posnetek stanja (opisano v samoevalvacijskem poročilu) sta dobro izhodišče za skupno pripravo razvojnega načrta šole za neko časovno obdobje. Dokument naj bi predstavljal osnovo za načrt izboljšav oz. prioritete cilje (dolgoročne, kratkoročne). Dokumenti šole naj bi bili med seboj povezani preko skupne vizije in oblikovanih vrednot.</p> <p>Pri procesu samoevalvacije niso bili upoštevani naslednji dejavniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ni bil imenovan tim za kakovost in samoevalvacijo. • Strokovni delavci še niso bili vključeni v načrtovanje in uvajanje izboljšav. • Izključeni so bili ključni deležniki učenci. • Komunikacija o izvajanju načrtovanih dejavnosti in doseganju ciljev izboljšav še ni v celoti vzpostavljena. • Uvajanje izboljšav in samoevalvacija še niso načrtno usmerjeni v procese učenja in poučevanja oziroma dosežke učencev. • V zavodu sistematično še ne krepijo zmožnost strokovnih delavcev za učinkovito uvajanje izboljšav in samoevalvacijo. • Na ravni zavoda nimajo izdelanih ciljno usmerjenih načrtov. • Šola nima izdelanega načrta procesa samoevalvacije, ki bi obsegal prioritete cilje (na ravni šole, aktivov in posameznikov), dejavnosti za doseganje ciljev, merila in kazalnike. • Letni delovni načrt temelji na dejavnostih šole. <p>Drugih izdelanih dokumentov šola nima.</p>

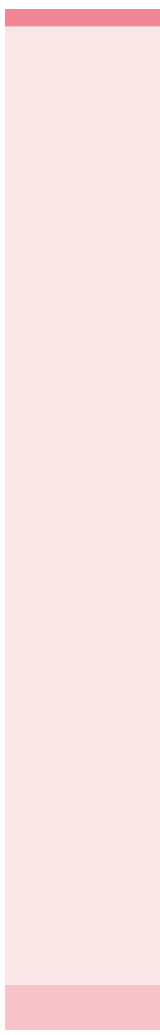








V dveh zavodih, ki sta bila ocenjena z oceno neustrezno, so zunanji evalvatorji izpostavili še sledeče razloge:

- iz razgovora ni bilo mogoče ugotoviti, v kolikšni meri so zastavljeni cilji doseženi,
- zavod nima samoevalvacijskega poročila ali kakršnegakoli poročila o kakovosti,
- ni mogoče trditi, da so postavljeni cilji v letnem delovnem načrtu realizirani oz. da niso, ker o tem ni razpoložljive dokumentacije.

Iz navedenih ocen lahko za večino zavodov razberemo priporočila zunanjih evalvatorjev, naj 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 veljajo večjo pozornost nameniti vključitvi drugih deležnikov (staršev, učencev) pri sami izbiri ciljev in tudi spremljanju dejavnosti za doseg ciljev.



IV. PRIPOROČILA ZA IZBOLJŠANJE UVAJANJA IZBOLJŠAV IN SAMOEVALVACIJE V EVALVIRANIH ZAVODIH





Za ovrednotenje zunanje evalvacije so bila analizirana vsa (8) poročila o zunanji evalvaciji. Predvsem nas je zanimalo:

- povezava priporočil s posameznimi vsebinskimi sklopi;
- vsebina in ubeseditev priporočil.

Iz poročil o zunanji evalvaciji je razvidno, da so priporočila smiselno povezana s posameznimi vsebinskimi sklopi. Ugotavljamo, da so zunanji evalvatorji zapisali večinoma konkretna priporočila, ki so v takšni obliki zavodom pri nadaljnjem uvajanju izboljšav in samoevalvacije v veliko pomoč. Večina priporočil se vsebinsko osredotoča predvsem na izbiro ciljev in meril (ožji in merljivi cilji), večjo stopnjo vključevanja drugih deležnikov (predvsem staršev in učencev) ter sprotno in sistematično spremljavo in vrednotenje uvajanja izboljšav in samoevalvacije. Ugotavljamo tudi, da večina (6) zavodov ni imela sistematičnega usposabljanja s področja uvajanja izboljšav in samoevalvacije.

V nadaljevanju povzemamo nekaj priporočil, ki so jih zunanji evalvatorji izpostavili pri omenjenih sklopih.

Priporočila, vezana na **vodenje uvajanja izboljšav in samoevalvacije:**

Ravnatelj in šolski razvojni tim naj oblikujeta ogrodje za sistematičen pristop k ugotavljanju razvojnih ciljev šole. Ravnatelj in šolski razvojni tim pripravita srednjeročno (npr. triletno) strategijo ugotavljanja in oblikovanja razvojnih ciljev šole. Za posamezno leto načrtujeta aktivnosti, ki bodo pripeljale do oblikovanja razvojnega načrta šole in povezanega letnega načrta, posledično pa do sistematičnega ugotavljanja doseganja ciljev z letnim poročilom in njegovim sestavnim delom, samoevalvacijskim poročilom. Vzporedno z razvojnim načrtom se vzpostavijo merila za ugotavljanje uspešnosti doseganja ciljev.

Ravnatelj naj krepí zmožnost strokovnih delavcev za učinkovito uvajanje izboljšav.

Ravnatelj naj pri oblikovanju ogrodja za ugotavljanje razvojnih ciljev šole (priporočilo 1) ugotovi tudi potrebe po izobraževanju strokovnih delavcev in njihove zmožnosti za uvajanje izboljšav. Na podlagi zbranih podatkov oblikuje načrt krepitve zmožnosti strokovnih delavcev v obliki prenosa dobrih praks znotraj šole in med šolami, zunanjega izobraževanja, svetovanja itd.

Ravnatelj in strokovni delavci poudarjajo pomembnost dosežkov dijakov. Ta skupini cilj jih druží in ga izpostavljajo kot najbolj pomembnega, čeprav istočasno trdijo, da nočejo velikih ciljev. Druží jih skupna skrb za dijake, ki je izražena v vsaki besedi in dejanju.

Načrtovane letne naloge delovnih skupin naj se jasno poveže s ciljem izboljšanja dosežkov dijakov, pri čemer se v njihovo načrtovanje vključi dijake, starše, trenerje itd.

Delovne skupine, ki prevzamejo naloge tekočega šolskega leta, sodelujejo pri samem načrtovanju le-teh tako, da upoštevajo potrebe in želje dijakov, staršev, trenerjev. Sodelovanje drugih deležnikov se sproži preko informacij, ki jih pridobijo razredniki, pedagoški in športni koordinatorji.

Pripravi naj se evidenca obstoječega zbiranja podatkov glede na kraj in namen zbiranja.

Evidenca, kje in zakaj se podatki zbirajo, bi omogočila odločitev o tem, ali je podatkov dovolj, ali so kakovostni, ali se potrebuje dodatne podatke. Sistematično zbrane podatke je lažje analizirati in uporabiti v namene načrtovanja.

Učiteljski zbor naj se usposobi za izvajanje procesa samoevalvacije. V procesu priporočamo sodelovanje zaposlenih, učencev in staršev. Proces naj zajema postavljanje ciljev, načrtovanje dejavnosti, izvajanje in evalviranje. Poročilo naj obravnava svet zavoda in naj bo to označeno na koncu poročila. Dokumenti šole naj bodo povezani med seboj.

Priporočamo opredelitev konkretnih meril za spremljanje doseganja ciljev ter natančno opredelitev začetnega stanja in zelenega končnega stanja. Priporočamo, da se pri načrtovanju za naslednje šolsko leto izhaja iz ugotovitev o doseganju ciljev v preteklem šolskem letu. Na primer: ugotovitev, ali učenec pozna najmanj eno bralno učno strategijo ter nato določitev merljivega cilja za naslednje šolsko leto.

Priporočamo večjo vključenost učencev in staršev v proces določanja ciljev in v proces spremljave doseganja ciljev.

Priporočamo tudi poenoteno zbiranje podatkov in ustrezno interpretacijo pri vseh učiteljih.



Za daljše časovno obdobje določiti vsaj dva prioriteta cilja, med katerima je eden z vzgojnega področja (predlog: na primer odgovornost učenca do dela – spremljanje opravljanja domačih nalog). Priporočljivo je, da se izbrana cilja jasno navezujeta in prepletata z zadanimi projekti šole, da »opravičujeta« zastavljeno vizijo šole, in da obstoja vidna povezava z že nastavljenim vzgojnim načrtom šole, ki je »živ« dokument in se sproti dopolnjuje.

Natančno določiti merila, s katerimi bi doseganje ciljev potrdili oziroma ovrgli.

Opazni dosežki izboljšav naj poleg poročil učiteljev svojega predmeta vsebujejo še zapis refleksije ravnatelja o hospitacijah. Napredek bi bilo smiselno potrditi tudi preko zunanjih deležnikov (staršev) in učencev. Kot primer je lahko primerjalni anketni vprašalnik, namenjen učiteljem, učencem in staršem.

Predstaviti proces uvajanja izboljšav in samoevalvacije na ravni šole zunanjim deležnikom (svetu zavoda, staršem, predstavnikom lokalne skupnosti, medijem, objava na spletni strani šole ...).

Priporočamo, da kritično selekcionirajo in občutno zmanjšajo število meril; izberejo naj tiste, ki so povezani z merjenjem napredka učencev. Z obvladljivim številom ustreznih meril bo spremljava učinkovitejša, celotna samoevalvacija pa bolj pregledna.

Priporočamo poenoteno zbiranje podatkov in ustrezno interpretacijo. Tako zbrani in interpretirani podatki bodo omogočali ovrednotenje doseganja ciljev tudi na ravni šole.

Predlagamo, da v akcijskih načrtih jasno opredelite spremljavo doseganja ciljev izboljšav na vseh ravneh: kdo, kdaj, kaj in na kakšen način.

Ugotavljamo, da je v samoevalvacijskih poročilih dobro in temeljito posneto obstoječe stanje na področju zasledovanja prioritarnih ciljev (delo z učenci z UT in delu z nadarjenimi). Cilji so zelo široko zastavljeni in vsako leto novi.

Priporočamo, da se morda zastavi ožji cilj, ki ga bo lažje zasledovati. Ta cilj naj bi potem obdržali več let zapovrstjo in poskušali beležiti tudi njegov trend rasti.

Šola skrbi za kakovost dela na področju pouka in poučevanja, priporočamo pa, da se tega loti še bolj sistematično in v ta namen imenuje tim za samoevalvacijo oziroma komisijo za kakovost dela.

Šola si zastavlja le kratkoročne cilje izboljšav, ima pa dobro nastavljene temelje, da jih preoblikuje v dolgoročno zastavljene. Predlagamo, da v tem šolskem letu v sodelovanju z vsemi učitelji oblikuje (več)letni pisni načrt izboljšav.

Priporočila, vezana na **vodenje uvajanja izboljšav in samoevalvacije:**

Glede na opravljen posnetek stanja in pridobljene podatke z anketnimi vprašalniki je pot skupnega načrtovanja in postavljanja prioritarnih ciljev, oblikovanja vizije in vrednot prava. Pri predstavitvi doseženih ciljev naj bodo prikazani večletni trendi. Doseganje zastavljenih ciljev podkrepite s podatki.

Priporočamo opredelitev konkretnih rezultatov izboljšanih dosežkov na ravni učencev.

Posebno skrb nameniti zapisanim pozitivnim učinkom uvajanja izboljšav in samoevalvacije v samoevalvacijskem poročilu ter prenosu le-teh na vse ravni šole.

Na osnovi rezultatov po aktivih in učiteljih vsaj tri- do štirikrat letno razpravljati o dosežkih na ravni razredov ter iskati rešitve za nadaljnje delo.

Natančno opredeliti in se dogovoriti, kaj lahko kdo naredi v skladu s šolskim načrtom izboljšav (tega naj tim za samoevalvacijo po posvetu učiteljskega zbora najprej oblikuje), kdo je zadolžen za izvajanje posamezne dejavnosti, do kdaj mora biti posamezna dejavnost izvedena, in kako bodo vedeli, da so zastavljeni cilji doseženi.

Doseganje ciljev podkrepiti tudi s kvantitativnimi podatki (anketnimi vprašalniki za starše, ovrednotenjem vpetosti prioritarnega cilja v projekte ...).

Pri pisanju samoevalvacijskega poročila so lahko v pomoč priporočila na spletni strani Šole za ravnatelje.



Samoevalvacija je sicer dobro vpeta v delovanje šole, vendar ne vključuje natančne analize začetnega stanja, ki bi omogočala merjenje napredka učencev/otrok. Priporočamo, da se opravi analiza začetnega stanja glede doseganja zastavljenih ciljev, da ga bo zavod lahko primerjal s stanjem ob koncu šolskega leta, po izvedenih aktivnostih. Zavod naj ovrednoti doseganje zastavljenih ciljev s pomočjo konkretnih podatkov o dosežkih učencev in ne z naštetjem izvedenih aktivnosti.

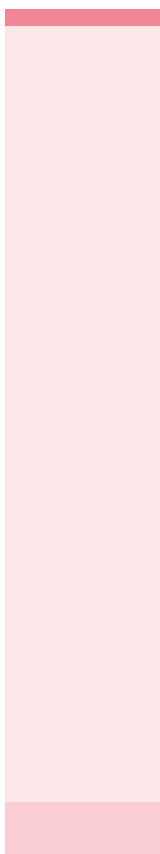
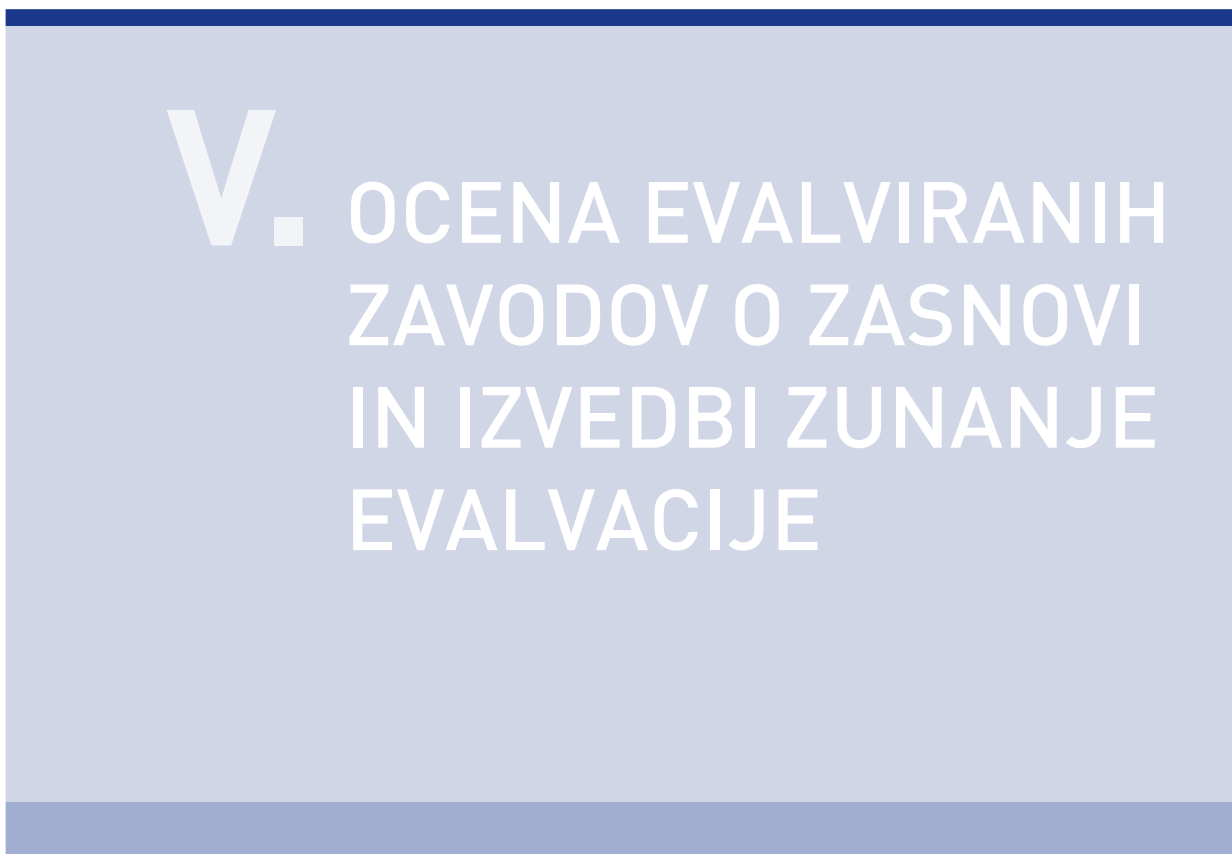

Rezultati, ki jih boste dobili s spremljanjem svojega dela in načrtom izboljšav, naj bodo izhodišče za načrtovanje dela v naslednjem letu.

Potek in rezultate samoevalvacije zapišite v samoevalvacijsko poročilo (smernice za izdelavo samoevalvacijskega poročila so na spletni strani Šole za ravnateljce) ter jih v skladu z zakonodajo obravnavajte na vzgojiteljskem zboru, svetu staršev in svetu zavoda.

Priporočava tudi kakšno izobraževanje strokovnih delavk s področja samoevalvacije.

Priporočamo, da pri ugotavljanju rezultatov uvajanja izboljšav šola poskrbi, da bodo te analize izvedli posamezni učitelji, nato pa se na osnovi tega naredi zaključke na ravni šole.

Priporočamo, da se v samoevalvacijsko poročilo vključi kvantitativno in kvalitativno opredeljena merila za spremljanje in ovrednotenje doseganja ciljev na ravni šole, ki jih podpirajo podatki, pridobljeni na ravni strokovnih aktivov in posameznih strokovnih delavcev. V poročilo naj se vključi tudi podatke, ki bodo preko konkretne analize podpirali ugotovitve.



V. OCENA EVALVIRANIH ZAVODOV O ZASNOVI IN IZVEDBI ZUNANJE EVALVACIJE



Po opravljenih zunanjih evalvacijah je bil ravnateljem evalviranih zavodov, ki so bili vključeni v zunanjo evalvacijo, posredovan evalvacijski vprašalnik, s pomočjo katerega smo želeli pridobiti povratno informacijo o izvedbi zunanje evalvacije na posameznem zavodu. Evalvacijski vprašalnik je vseboval 5 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 nekaterih vprašanj je bilo postavljeno še odprto vprašanje za možnost pripisov dodatnih pojasnil in komentarjev.

V analizo so bili vključeni vsi zavodi, ki so evalvacijski vprašalnik izpolnili **do 20. oktobra 2014**. V analizo smo zajeli odgovore 5 od 8 ravnateljev (63 %), ostali vprašalnika niso oddali.

Odločitev in pričakovanja

Ravnatelji so navajali razloge in pričakovanja o vključitvi v izvedbo zunanje evalvacije:

- *z zunanjo evalvacijo lahko dobim koristne nasvete in znanja za boljše vodenje šole,*
- *sem novoimenovana ravnateljica,*
- *zaradi nadaljnjih usmeritev dela na področju samoevalvacije,*
- *gre za področje, ki mi je novo in bi želel, da pridobim zunanje mnenje, ki mi bo v pomoč pri nadaljnjem načrtovanju,*
- *nezadovoljstvo z dosedanja dokumentacijo, pomanjkanje sistematičnega načrtovanja, spremljanja in evalviranja.*

Priprava na zunanjo evalvacijo

Ravnatelji so ovrednotili pripravo na zunanjo evalvacijo s povprečno oceno 4,5 na petstopenjski lestvici¹. Iz rezultatov je razvidno, da so po njihovem mnenju imeli dovolj informacij in časa za pripravo na obisk zunanjih evalvatorjev, ki je potekala po načrtovanem urniku. Ravnatelji so ocenili pripravo na zunanjo evalvacijo kot srednje do nezahtevno s povprečno oceno 2,4 na petstopenjski lestvici.

Tim za zunanjo evalvacijo

Prevladujoče zelo pozitiven odziv kaže na dobro načrtovanje in pripravo obiska zunanjih evalvatorjev, saj so bili ocenjeni s povprečno oceno 4,8 na petstopenjski lestvici², kar kaže posledično tudi na vzpostavitev zaupnega odnosa med timom in zavodom.

Ravnatelje smo tudi vprašali, kaj bi nam o članih tima še želeli sporočiti, spodaj povzemamo nekaj odgovorov, večinoma se nanašajo na strokoven in profesionalen odnos tima za zunanjo evalvacijo:

- *Menim, da sem z zunanjo evalvacijo dobila kvalitetne informacije in napotke za delovanje in vodenje šole.*
- *Izvajalki sta ZE izvedli zelo strokovno ter imeli do zaposlenih in učencev zelo spoštljiv in lep odnos.*
- *Zelo pozitivna in uporabna izkušnja.*
- *Še obstajajo ljudje, ki delajo s srcem in predanostjo, ki opazijo napredek in znajo dvigniti delo na višji nivo.*

¹² Razpon od 1 (zelo slabo) do 5 (zelo dobro).

Poročilo o zunanji evalvaciji

Ravnatelji vidijo v poročilu o zunanji evalvaciji realno sliko uvajanja izboljšav in samoevalvacije zavoda, priporočila bodo skoraj v celoti (4,8)³ upoštevali pri nadaljnjem delu. Pri pripravi poročila so vsi, razen ene ravnateljice, sodelovali s timom za zunanjo evalvacijo.

Pričakovanja v zvezi z zunanjo evalvacijo so se ravnateljem večinoma v celoti (4,6)⁴ uresničila. Spodaj povzememo nekaj odgovorov:

- *Dobila sem realne informacije podane na način, ki mi bo olajšal načrtovanje dela v naprej.*
- *Priporočila in razmisleki so izjemno uporabni.*
- *Da. Zdaj vemo kaj dodati ali odvzeti določeni dokumentaciji in kako načrtovati, spremljati in evalvirati delo.*

Na osnovi izkušnje z zunanjo evalvacijo in potreb njihovega zavoda sta dva ravnatelja podala predloge, kaj bi spremenili pri zunanji evalvaciji in zakaj. Tako navajata, da bi:

- dodali hospitacije na šoli, ki ima že dobro urejeno področje, kjer evalvirana šola še ni tako dobra,
- strokovni delavci so bili vključeni v pogovore, na koncu so slišali ustno evalvacijo ZE. Zato so za nadaljnje ukrepanje zelo motivirani. Tako bi povratni informaciji neposredno po končani ZE dala velik pomen.

Dodana vrednost ZE

Ob koncu so ravnatelji ocenili, ali ima zunanja evalvacija dodano vrednost k uvajanju izboljšav v zavodu. Vseh pet ravnateljev je ocenilo, **da** ima dodano vrednost, ker:

- *Vsekakor vsaka dobronamerna kritika ali pohvala pripomore h kvaliteti dela.*
- *Ker so ugotovitve bile podane iz strani zunanjih strokovnjakov, imajo dodano vrednost, ker je predloge mogoče lažje sprejeti.*
- *Zunanja evalvacija je že in še bo pripomogla k bolj kakovostnem delu v našem zavodu.*



^{3 4} Razpon od 1 (ne) do 5 (v celoti).



POROČILO O IZVEDBI ZUNANJIH EVALVACIJ -
SEPTEMBER 2014



VI. 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).

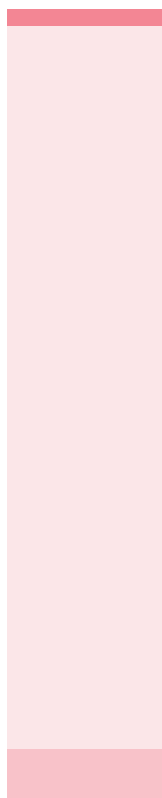
Ugotovimo lahko, da se tudi v tokratnih zunanjih evalvacijah priporočila zavodom bistveno ne razlikujejo od priporočil, podanih v preteklih zunanjih evalvacijah (januar 2014, marec 2013, november 2012). Tako je še vedno večina priporočil vsebinsko osredotočena predvsem na izbiro ciljev, meril, večjo 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.

V priporočilih preteklih zunanjih evalvacij smo zapisali, da bi bilo potrebno zunanje evalvatorje opremiti s konkretnjšimi smernicami, kako opredeliti oz. pojasniti splošno oceno o uvajanju izboljšav in samoevalvaciji v zavodu. Na tem področju je zaznan napredek zunanjih evalvatorjev, saj so podana priporočila po posameznih vsebinskih področjih večinoma podkrepili s podajanjem konkretnih priporočil. Za večino zunanjih evalvatorjev je bila to od leta 2010 že peta izvedba zunanjih evalvacij, dodatno so bili enkrat opazovalci tudi drugim kolegom.

V nadaljevanju bo potrebno vzpostaviti mehanizem, po katerem bo mogoče tudi presojati delo zunanjih evalvatorjev, opredeliti je potrebno ponovne obiske na že evalviranih zavodih in s tem povezanim časovnim okvirom. Ob tem bo potreben tudi premislek ali ponovni obisk izvedejo isti zunanji evalvatorji, ki so že bili na določenem zavodu, ali je morda bolje tim za zunanjo evalvacijo zamenjati.



VII. VIRI





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

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

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.

Brejc, M., L. Avguštin in A. Savarin. 2014. *Poročilo o izvedbi zunanjih evalvacij: januar 2014*. Kranj: Šola za ravnatelje.

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.solazaravnatelje.si/files/2013/09/KVIZ-porocilo-2-cikel-2013.pdf>

PRILOGE



Priloga 1 : Evalvirani zavodi

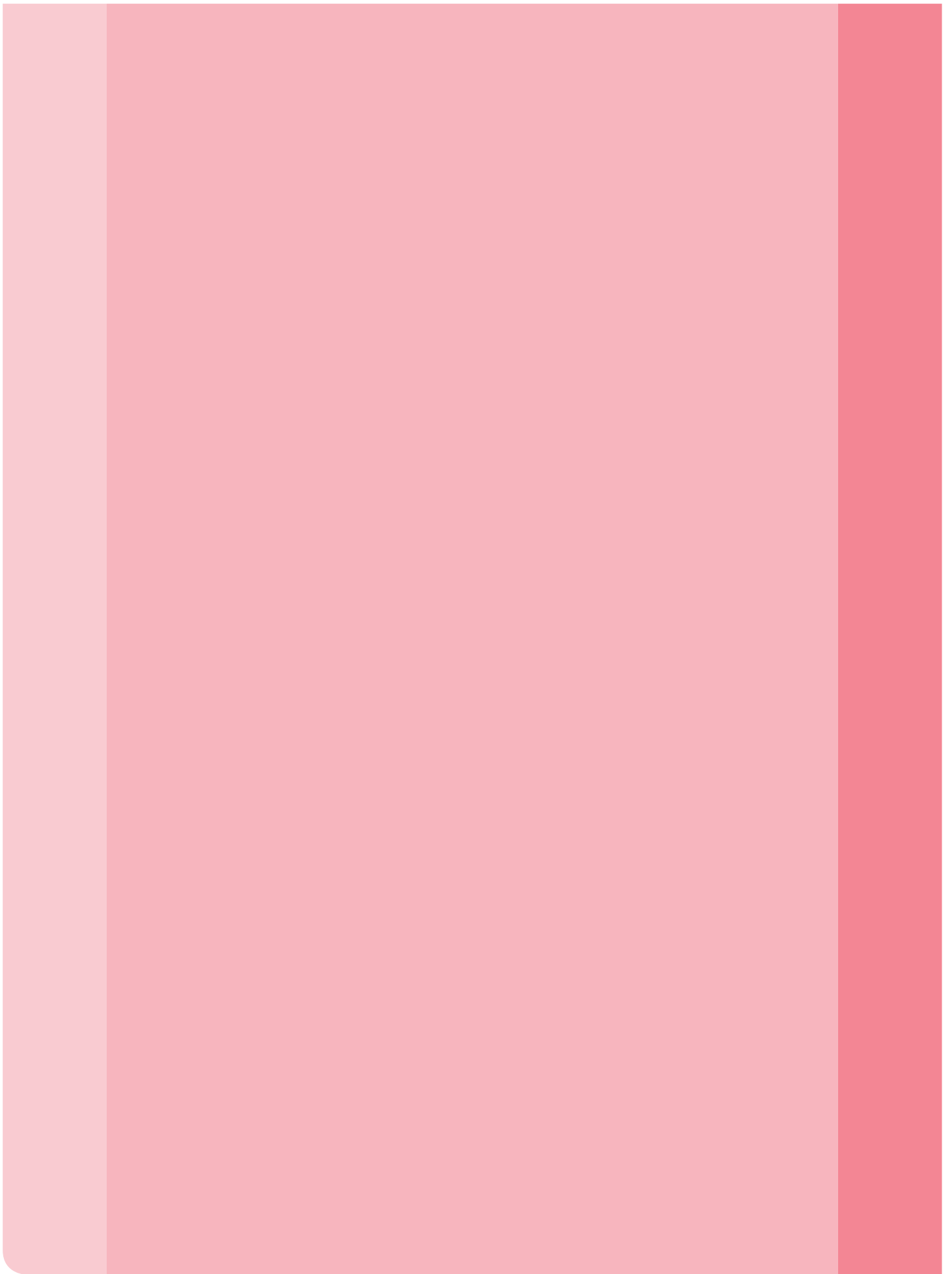
Gimnazija Šiška
III OŠ Celje
OŠ Branik
OŠ Gorišnica
OŠ Jela Janežiča
Vrtec pri OŠ Mežica
OŠ Venclja Perka Domžale
OŠ Horjul

Priloga 2: Zunanji evalvatorji

Andreja Sabati Šuster
Anica Novak
Anita Ambrož
Branka Likon
Ernest Nemeč
Inga Krusič Lamut
Janez Šušteršič
Karmen Šepec
Mateja Andrejčič
Mojca Miklič
Nada Paj
Nataša Djuzić Kunej
Polona Kenda
Renata Škodnik
Suzana Deutsch
Tatjana Novak



POROČILO O IZVEDBI ZUNANJIH EVALVACIJ -
SEPTEMBER 2014





Šola za ravnatelje



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



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