



Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo



Zbirka Kakovost v vrtcih in šolah 6

Zbirka Kakovost v vrtcih in šolah

- 1 Področja in standardi kakovosti – nacionalna izhodišča
- 2 Dosežki učencev ter dosežki otrok v razvoju in učenju
- 3 Profesionalno učenje in delovanje učiteljev
- 4 Varno in spodbudno učno okolje
- 5 Vodenje vrtcev in šol
- 6 Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo**

Urednika Mateja Brejc in Klemen Širok

Uredniški odbor Mateja Brejc, Simona Bezjak, Gašper Cankar, Saša Grašič, Alenka Jurič Rajh, Tomaž Kranjc, Tatjana Krapše, Tanja Rupnik Vec in Branko Slivar

ISSN 2630-4031

Publikacija je sofinancirana s sredstvi Evropskih socialnih skladov v okviru programa Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja.

Publikacija je brezplačna



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD



Šola za ravnanje



Državni izpitni center



Zavod
Republike
Slovenije
za kakovost



Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo

Simona Bezjak
Alenka Jurič Rajh
Saša Grašič
Mojca Brglez
Simona Črep
Silva Kos Knez
Polona Papler
Renata Škodnik
Natalija Talan Fošnarič
Mitja Turk





Vsebina

Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo · 5

Standarda ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti s samoevalvacijo · 11

Tim za kakovost · 21

Navedena literatura · 29

Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo

Simona Bezjak, Alenka Jurič Rajh, Saša Grašič, Mojca Brglez,
Simona Črep, Silva Kos Knez, Polona Papler, Renata Škodnik,
Natalija Talan Fošnarič in Mitja Turk

Uredili Alenka Jurič Rajh in Simona Bezjak

Strokovna svetovalka Mateja Brejc

Jezikovni pregled Lena Vastl

Oblikovna zasnova Sašo Gorjup

Oblikovanje in tehnična ureditev Alen Ježovnik

Zbirka Kakovost v vrtcih in šolah 6

Urednika Mateja Brejc in Klemen Širok

ISSN 2630-4031

Izdala in založila Šola za ravnatelje

Vojkova 63 · 1000 Ljubljana

Ljubljana · 2019

© 2019 Šola za ravnatelje

<http://solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6989-33-6.pdf>



Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili
v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID=298513152
ISBN 978-961-6989-33-6 (pdf)



Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo

Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti

Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti¹ (v nadaljevanju UZK) z namenom izboljševanja šolskih politik in kakovosti učenja in poučevanja v šolskem prostoru ni novo (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport 2017; Brejc 2014; OECD 2013; Koren in Brejc 2011; Kos Kecojevič in Gaber 2011; Barle Lakota 2007). Tako v tujini kot tudi v slovenski praksi najdemo različne modele kakovosti, ki opredeljujejo notranjo evalvacijo (samoevalvacijo) in zunanjo evalvacijo² na sistemski in šolski ravni. Pri tem se osredotočajo na evalvacijo in ocenjevanje učencev,³ učiteljev, vodij šol, šol in šolskih sistemov.

UZK s temeljnim poudarkom na samoevalvaciji postaja vse bolj ne le »ta hip modno priporočilo« in »sistemska prisila«, ampak profesionalna potreba vseh, ki se z izobraževanjem ukvarjajo. S sistematičnim in načrtovanim ter sistemsko celovitim pristopom k UZK namreč lahko:

- pridobimo boljši vpogled in s tem poglobljeno razumevanje, kako se učijo učenci,
- pridobivamo podatke za izboljševanje delovanja šol in šolskega sistema,



¹ V slovenskem šolskem prostoru, tako v zakonodaji kot v praksi, uporabljamo različne izraze, npr. sistem celovitega vodenja kakovosti (Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (ZPSI-1), *Uradni list Republike Slovenije*, št. 79/06 in 68/17), presoja in razvijanje kakovosti (Zakon o izobraževanju odraslih (ZIO-1), *Uradni list Republike Slovenije*, št. 6/18), spremljanje in ugotavljanje kakovosti (Zakon o višjem strokovnem izobraževanju (ZVSI), *Uradni list Republike Slovenije*, št. 86/04 in 100/13), uvajanje izboljšav in samoevalvacija (Brejc, Koren in Širec 2014; Brejc idr. 2014; Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport 2017), okvir evalvacije in ocenjevanja (OECD 2013; Brejc 2014 idr.).

² Zunanja evalvacija vključuje procese oz. aktivnosti ovrednotenja pojavov in procesov v izobraževanju, izvedene s strani oseb oz. institucij, ki niso neposredno vključene v predmet evalvacije (Eurydice 2012). V zunanjo evalvacijo je v Sloveniji mogoče uvrstiti zunanjo preverjanja, mednarodno ugotavljanje dosežkov učencev na posamičnih področjih, nacionalne evalvacijske študije, delovanje Inšpektorata RS za šolstvo in šport, ocenjevanje delovne uspešnosti ravnateljev, vezano na letno načrtovanje in poročanje o realizaciji dela ipd.

³ V besedilu uporabljamo poimenovanja *šola*, *učenec*, *učitelj*. S poimenovanjem *šola* označujemo vrtec, osnovno šolo, srednjo šolo in dijaški dom. S poimenovanjem *učenec* označujemo otroka v vrtcu, učenca v osnovni šoli in dijaka srednje šole oz. dijaškega doma. S poimenovanjem *učitelj* označujemo strokovne delavce v vrtcu, osnovni in srednji šoli oz. dijaškem domu.





- zagotavljamo ustrezne informacije staršem in širši družbi o delovanju šolstva.

Samoevalvacija šol

Samoevalvacija šol kot oblika notranje evalvacije, ki jo izvajajo učitelji, je sprotno spremljanje in končno ovrednotenje doseganja zastavljenih razvojnih in prednostnih ciljev v določenem obdobju.

Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo je po Zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI-UPB5, 49. člen)⁴ zakonsko opredeljeno formalna odgovornost ravnateljev. Z vidika izboljšav in profesionalizma pa je seveda tudi odgovornost vseh učiteljev. V proces se po potrebi vključujejo tudi drugi deležniki (učenci, starši, delodajalci, lokalna skupnost ipd.). Strokovna literatura, predvsem pa izkušnje v praksi kažejo, da je izvajanje samoevalvacije boljše in učinkovitejše, kadar je v t. i. proces vodenja kakovosti v šoli aktivno vključen tim za kakovost⁵ (Brejc 2014), ki prevzema strokovno in koordinacijsko vlogo in naloge.

Z ZOFVI je uvedena odgovornost, ki šole postavlja pred potrebo in zahtevo sistematičnega UZK s samoevalvacijo.⁶ »S tem država šolam sporoča, da ni dovolj, da le vedo, da so dobre, ampak je njihova obveza, da to tudi pokažejo oz. dokažejo in tako utemeljijo svoje dejavnosti in dosežke, povezane z učenci« (Brejc, Koren in Širec 2014, 15). Hkrati se je država »z osredotočenjem UZK na samoevalvacijo odločila za odmik od poudarjanja procesa UZK kot nadzora nad delom institucij (vrtcev, šol) in učiteljstva. [...] [I]mamo opravka s prenosom skrbi za kakovost vzgoje in izobraževanja na institucije in učiteljstvo« (Gaber idr. 2011, 39).

Samoevalvacija kot orodje za UZK na ravni šole kljub vsaj delnemu prenosu odgovornosti in skrbi za kakovost na raven šol formalno ni jasno opredeljena (vsebina, struktura itd.) oz. prihaja do razlikovanj po različnih ravneh izobraževanja (npr. področje poklicnega in strokovnega izobraževanja,⁷ viš-

⁴ Uradni list Republike Slovenije, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D in 47/15.

⁵ Naloge in kompetence članov tima so podrobneje pojasnjene in predstavljene v drugem delu besedila.

⁶ ZPSI-1 določa UZK po načelih celovitega sistema vodenja kakovosti, ki upošteva tudi skupni evropski okvir zagotavljanja kakovosti v poklicnem in strokovnem izobraževanju. Zakon določa, da svet šole na predlog ravnatelja imenuje komisijo za kakovost, ki spremlja in ugotavlja kakovost vzgojno-izobraževalnega dela. Šola vsako leto objavi poročilo komisije za kakovost na svoji spletni strani. Kazalnike kakovosti poklicnega in strokovnega izobraževanja določi pristojni strokovni svet.

⁷ Poleg poročila o samoevalvaciji (49. člen ZOFVI-UPB5) je za področje poklicnega in strokovnega izobraževanja v 16. členu ZPSI-1 opredeljena še komisija za kakovost, ki pripravi in objavi poročilo komisije za kakovost.





je šolstvo⁸). Različnim projektom oz. pristopom, ki se ukvarjajo z ugotavljanjem kakovosti in v tem okviru s samoevalvacijo (npr. POKI,⁹ EQAVET NRP v Sloveniji,¹⁰ Uvajanje izboljšav in samoevalvacija,¹¹ področja kakovosti ISSA,¹² KzP¹³), je skupno, da samoevalvacijo do neke mere opredeljujejo podobno, kot proces, ki z namenom izboljšav poteka na ravni šole. Hkrati pa so različni glede na:

- temelje procesa (npr. vnaprej opredeljena področja kakovosti in/ali kazalniki oz. standardi, šola področje izbere sama oz. izboljšave usmeri na področje učenja in poučevanja, šola doseganje ciljev izboljšav vrednoti na osnovi meril, ki jih določi in oblikuje sama itd.) in
- usmerjenost v procesu (šola kot celota, določeno/izbrano področje izboljšav, raven učitelja).

Pri tem tudi ni (vedno) jasno opredeljeno, kdaj šola kakovost doseže. Ko vzpostavi notranji sistem kakovosti, ko doseže od zunaj določen standard ali npr. ko tako na osnovi interno oblikovanih meril presodi sama? Razlike v projektih oz. pristopih se kažejo tudi v samih orodjih ali mehanizmih oz. podpori, ki jih le-ti ponujajo. Skupno omenjenim projektom oz. pristopom je tudi, da temeljijo na izhodiščih nenehnega izboljševanja šol, šole se vključujejo prostovoljno, v procesu samoevalvacije zbrane podatke šole uporabljajo praviloma interno, samoevalvacija (ali notranja presoja) se kombinira (potrjuje) z zunanjo evalvacijo (presojo) (Brejc 2014; Brejc, Koren in Širec 2014).

Pričujoče gradivo v nadaljevanju s standardi in kazalniki UZK s samoevalvacijo opredeljuje dva temeljna pogoja, ki sta potrebna in na katere naj bodo šole pozorne, ne glede na to, katere od zgoraj navedenih usmeritev upoštevajo pri svojih prizadevanjih za kakovost, in sicer:

- vzpostavitev okvira UZK ter
- sistematičnost in načrtnost izvajanja UZK s samoevalvacijo.

Vzpostavitev okvira ter ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo v šoli

Za UZK s samoevalvacijo je na šoli potrebno najprej vzpostaviti ustrezen okvir (Brejc 2014; Grašič, Pogačnik Nose in Žagar 2017; Vanhoof 2011; Schildkamp 2007). Pri tem je ključna pripravljenost šole za nenehen proces iz-

⁸ V skladu z ZVSI spada področje kakovosti v okvir visokega šolstva.

⁹ Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje, ACS.

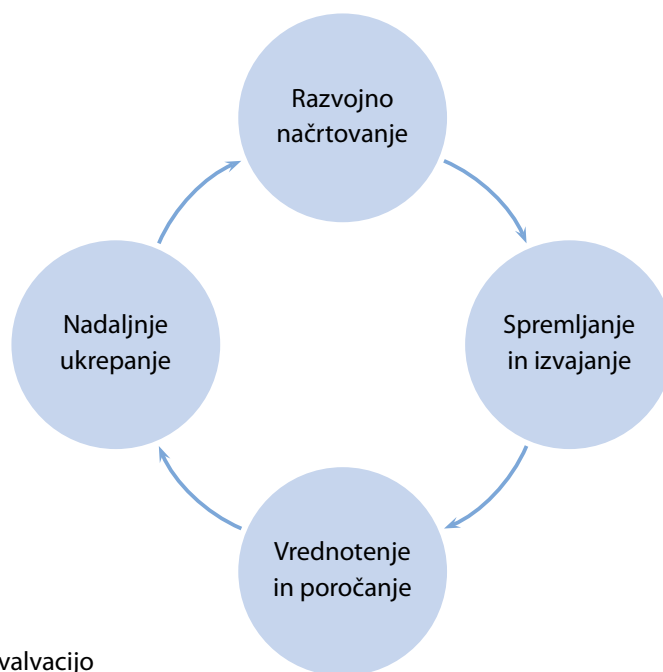
¹⁰ Nacionalna referenčna točka za kakovost poklicnega in strokovnega izobraževanja in usposabljanja, CPI.

¹¹ Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij, ŠR.

¹² Korak za korakom, Pedagoški inštitut.

¹³ Kakovost za prihodnost vzgoje in izobraževanja, SIQ.





Slika 1 Faze UZK s samoevalvacijo

boljševanja, medsebojno zaupanje, skupna prepričanja in cilji, predanost in vključenost učiteljev. Torej usposobljenost za samoevalvacijo, viri itd. (Brejc 2014; Koren in Brejc 2011; Vanhoof 2011). Tako je pomembno, da v šoli:

- razvijamo t. i. evalvacijsko kulturo, pri čemer krepimo pozitiven odnos do spremljanja in vrednotenja lastnega dela in dela drugih,
- poskrbimo, da je samoevalvacija kot orodje za UZK vpeta v »redno« delovanje šole in ni predstavljena in izpeljana kot dodatno delo, enkraten dogodek ipd. ter
- skrbimo za krepitev zmožnosti, tj. pridobivanje potrebnega znanja in spretnosti za UZK s samoevalvacijo.

UZK s samoevalvacijo v praksi pomeni, da v šoli:

- razvojno načrtujemo delo s poudarkom na izboljšanju kakovosti učenja in poučevanja,
- izvajamo načrtovane dejavnosti ter sproti spremljamo proces in doseganje ciljev,
- ob koncu vsakega šolskega leta in razvojnega, tj. 3- do 5-letnega obdobja ovrednotimo doseganje ciljev in o tem poročamo ter
- na osnovi ugotovitev opredelimo ukrepe, ki jih upoštevamo pri nadaljnjem načrtovanju.

Gre torej za t. i. krog kakovosti (Grašič, Pogačnik Nose in Žagar 2017; Možina in Klemenčič 2012; Mali idr. 2007), ki predstavlja sistematičen pristop in poudarja trajnost (slika 1).

Podrobnejše usmeritve, kako v praksi izvajati UZK s samoevalvacijo, sce-





narije in predloge vsebine dokumentov šole lahko najdejo v Protokolu za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo (Brejc, Koren, in Širec 2014). Protokol lahko šole smiselno in po potrebi prilagodijo lastnim razmeram, ustaljenemu načinu delovanja, zmožnostim institucije ter posameznikov idr.¹⁴

Področja ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti s samoevalvacijo

Temeljni namen UZK s samoevalvacijo v šolah je izboljšanje učenja in poučevanja. Tako naj se šole pri razvojnem načrtovanju primarno osredotočijo na določanje razvojnih ciljev za ohranjanje ali izboljšanje kakovosti na področju učenja in poučevanja, to je:

- dosežkov učencev ter dosežkov otrok v razvoju in učenju (glej zvezek 2),
- profesionalnega učenja in delovanja učiteljev (glej zvezek 3) ter
- varnega in spodbudnega učnega okolja (glej zvezek 4).



¹⁴ Za področje poklicnega in strokovnega izobraževanja in usposabljanja lahko več najdete tudi v Grašič, Pogačnik Nose in Žagar 2017.



[illegible]



Standarda ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti s samoevalvacijo

Pri opredeljevanju standardov UZK s samoevalvacijo izhajamo iz vprašanja: *Kako naj s samoevalvacijo ugotavljamo in zagotavljamo kakovost učenja in poučevanja?*

Standardi UZK s samoevalvacijo, ki so predstavljeni v nadaljevanju, izpostavljajo ključne poudarke, kot so: *evalvacijska kultura, tim za kakovost, krepitev zmožnosti, razvojno načrtovanje, spremljanje, vrednotenje, ukrepanje.*

Standarda	Kazalniki
Šola ima vzpostavljen okvir ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti s samoevalvacijo.	V šoli je razvita evalvacijska kultura. Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo je vpeto v delovanje šole. Na šoli se krepi zmožnosti zaposlenih za samoevalvacijo.
Šola načrtno in sistematično ugotavlja in zagotavlja kakovost s samoevalvacijo.	Razvojno načrtovanje na šoli je sistematično, sodelovalno ter usmerjeno v dvig kakovosti učenja in poučevanja. Na šoli izvajajo načrtovane dejavnosti in sproti spremljajo doseganje zastavljenih ciljev. Na šoli vrednotijo (evalvirajo) doseganje ciljev in o tem poročajo pomembnim deležnikom. Na šoli skladno z ugotovitvami samoevalvacije predlagajo ukrepe, ki naj bodo vključeni v nadaljnje načrtovanje.



[illegible]



Standard 1

Šola ima vzpostavljen okvir ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti s samoevalvacijo

Za UZK s samoevalvacijo je na šoli pomembna *evalvacijska kultura*, torej pozitiven odnos ravnatelja in učiteljev do evalvacije, pripravljenost vseh na *reflektiranje lastnega dela* ter skrb za kakovost z namenom izboljševanja učenja in poučevanja. Pomembno je, da se v ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo vključujejo ravnatelj, učitelji in tudi drugi *deležniki* (učenci, starši, delodajalci itd.) ter da med njimi obstaja zaupanje. Običajno v šoli *tim za kakovost* skrbi za načrtno, sistematično in trajno UZK s samoevalvacijo, njegova vloga je tudi usklajevanje in povezovanje različnih dejavnosti in dokumentov za vpetost samoevalvacije v delovanje šole. Da ti procesi uspešno tečejo, so potrebni *viri* za podporo ter omogočena *krepitev zmožnosti* za kakovostno in trajnostno izvajanje samoevalvacije.

Kazalniki kakovosti

- 1.1 Na šoli je razvita evalvacijska kultura.
- 1.2 Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo je vpeto v delovanje šole.
- 1.3 Na šoli se krepi zmožnosti zaposlenih za samoevalvacijo.

Opisi kazalnikov in primeri vprašanj za razmislek so prikazani v preglednici na strani 14.





Standard 1 | Šola ima vzpostavljen okvir ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti s samoevalvacijo

Kazalniki	Opis kazalnikov	Primeri vprašanj za razmislek
Na šoli je razvita evalvacijska kultura.	Ravnatelj in učitelji so zavezani skrbi za kakovost z namenom izboljševanja področja učenja in poučevanja. Pomembno je, da je odnos ravnatelja in učiteljev do evalvacije pozitiven. Ravnatelj in učitelji razmišljajo o svojem delu, in ga vrednotijo. Med njimi obstaja medsebojno zaupanje, odprtost in sodelovanje.	• Kako se kaže skrb za kakovost na šoli pri posameznem učitelju? • Kako spodbujamo skupno odgovornost za kakovost? • Smo sprejeli samoevalvacijo kot del profesionalne odgovornosti in delovanja večine oz. vseh? • Kako krepimo zavedanje, da je evalvacija pomembna in uporabna za kakovost našega dela? • Ali na šoli prepoznavamo prednosti in vrednost evalvacije za delo? • V kolikšni meri smo pripravljeni sistematično in načrtno spremljati, vrednotiti in reflektirati lastno pedagoško prakso? • Kakšno zaupanje obstaja med nami, kako medsebojno sodelujemo?
Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo je vpleteno v delovanje šole.	Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo vodi ravnatelj s timom za kakovost, vključeni so učitelji in drugi deležniki (učenci, starši, delodajalci itd.). Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo povezujemo z različnimi dejavnostmi, projekti, pobudami na šoli, kar je razvidno v ključnih dokumentih (LDN, poročilo o realizaciji LDN-ja). Učitelji samoevalvacijo povezujejo s svojim delom oz. z učnim procesom.	• Katere odgovornosti in naloge pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti s samoevalvacijo ima ravnatelj, tim za kakovost in učitelji? • Kakšno vlogo imajo aktivni in druge skupine (npr. PUZ, oddelčni učiteljski zbori, projektni timi ipd.) pri samoevalvaciji? • Kako učinkovito je tim za kakovost vpet v delovanje šole? Kako je sestavljen in kako doprinese k dvigu kakovosti? • Kako imamo samoevalvacijo vsebinsko in operativno povezano s programom razvoja, letnim delovnim načrtom (LDN) in poročilom o realizaciji LDN-ja? • Na kakšen način povezujemo različne dejavnosti, projekte, pobude itd. z izvajanjem samoevalvacije?
Na šoli se krepi možnosti zaposlenih za samoevalvacijo.	Ravnatelj in učitelji z različnimi strategijami pridobivajo nova znanja in spretnosti za kakovostno in trajnostno izvajanje samoevalvacije. Na šoli je spodbudno organizacijsko okolje za izpeljavo samoevalvacije, zagotovljeni so vsi potrebni viri za podporo samoevalvaciji.	• Kako krepimo možnosti za samoevalvacijo (npr. usposabljanja, usmerjene strokovne razprave, samoizobraževanje, vzajemno svetovanje, kolegialna presoja, mentorstvo, mreženje, zunanja evalvacija ipd.)? • Kako izmenjujemo primere dobrih praks na področju samoevalvacije znotraj šole in med šolami? • Kako zagotavljamo vire (čas, tehnologijo, prostor, materiale, finance ipd.)? • Kako skrbimo, da se samoevalvacija izvaja kakovostno in trajnostno? Kaj je največji izziv?



Primeri meril in opisnikov kakovosti

- Večina učiteljev ima pozitiven odnos do samoevalvacije.
- Večina učiteljev je motivirana za uvajanje izboljšav.
- Vzpostavljen je tim za kakovost, ki aktivno deluje.
- Jasno so opredeljene vloge in naloge ravnatelja, tima za kakovost, aktivov in drugih skupin (npr. PUZ-ov, oddelčnih učiteljskih zborov, projektnih timov) in učiteljev pri UZK s samoevalvacijo.
- O prizadevanjih za kakovost šola sistematično obvešča tudi druge deležnike (starše, delodajalce idr.) in jih vključuje.
- Iz dokumentacije šole je razvidno, da je samoevalvacija povezana z rednim delovanjem šole (program razvoja, LDN, poročilo o realizaciji LDN-ja).
- Ravnatelj in učitelji sprotno in sistematično spremljajo svoje delo in se o ugotovitvah odprto pogovarjajo.
- V šoli na različne načine sistematično krepijo zmožnosti učiteljev za UZK s samoevalvacijo (npr. interna usposabljanja, udeležba na seminarjih in konferencah ...).
- V šoli si učitelji pogosto izmenjujejo primere dobre prakse na področju učenja in poučevanja.
- Vzpostavljen je sistem kakovosti v šoli (v povezavi s kazalnikom 1/PSI¹⁵).

Viri podatkov

- Različni načini ugotavljanja odnosa do UZK s samoevalvacijo – razprava, vprašalnik ipd.
- Podatki iz šolske dokumentacije (program razvoja, LDN, poročilo o realizaciji LDN-ja, letne priprave učiteljev, poročilo o kakovosti itd.).
- Podatki iz internih dokumentov šole (zapisniki srečanj ipd.).
- Povratne informacije, neformalni pogovori.



¹⁵ Nacionalni kazalniki kakovosti na področju poklicnega in strokovnega izobraževanja, glej www.eqavet-nrp-slo.si/wp-content/uploads/2018/05/09_Nacionalni_kazalniki_kakovosti_PSI2017.pdf.



[illegible]



Standard 2

Šola načrtno in sistematično ugotavlja in zagotavlja kakovost s samoevalvacijo

Načrtno in sistematično ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo v praksi pomeni, da v šoli *razvojno načrtujejo* in imajo s programom razvoja¹⁶ opredeljene razvojne in prednostne cilje, ki so usmerjeni v izboljšanje učenja in poučevanja. V razpravi o ciljih *sodelujejo* vsi pomembni deležniki (učitelji, učenci, starši, delodajalci itd.). Za doseganje zastavljenih ciljev šole *izvajajo* načrtovane dejavnosti in njihovo uspešnost sproti *spremljajo*, tako individualno (učitelj) kot skupinsko (na ravni šole, aktivov in/ali drugih skupin (kot so PUZ-i, oddelčni učiteljski zbori, projektni timi ipd.). Pri tem uporabljajo različne *podatke*, o katerih redno *razpravljajo*. Na osnovi sprotnega spremljanja in zbranih podatkov šole ob koncu šolskega leta in razvojnega cikla *ovrednotijo*, v kolikšni meri so zastavljene cilje dosegle in o tem *poročajo*. Za izboljšanje oz. razvoj kakovosti je ključno, da na osnovi ugotovitev oz. spoznanj spremljanja in vrednotenja (samoevalvacije) v šoli določijo *ukrepe* za naslednje šolsko leto ali za naslednji razvojni cikel. Pomembno je, da šola načrtuje dodatne ukrepe tam, kjer ciljev še niso dosegli, da opusti dejavnosti, ki niso uspešne oz. da uspešne prakse postanejo redna praksa.



Kazalniki kakovosti

- 2.1 Razvojno načrtovanje na šoli je sistematično, sodelovalno ter usmerjeno v dvig kakovosti učenja in poučevanja.
- 2.2 Na šoli izvajajo načrtovane dejavnosti in sproti spremljajo doseganje zastavljenih ciljev.
- 2.3 Na šoli vrednotijo (evalvirajo) doseganje prednostnih/razvojnih ciljev in o tem poročajo pomembnim deležnikom.
- 2.4 Na šoli skladno z ugotovitvami samoevalvacije predlagajo ukrepe, ki naj bodo vključeni v nadaljnje načrtovanje.

Opisi kazalnikov in primeri vprašanj za razmislek so prikazani v preglednici na straneh 18–19.

¹⁶ V praksi slovenskih šol najdemo dokumente, kot so npr. razvojni načrt, načrt izboljšav ipd., v katerih so praviloma opredeljeni cilji za 3 do 5 let.





Standard 2 | Šola načrtno in sistematično ugotavlja in zagotavlja kakovost s samoevalvacijo

Kazalniki	Opis kazalnikov	Primeri vprašanj za razmislek
Razvojno načrtovanje na črtovanje na šoli je sistematično, sodelovalno ter usmerjeno v dvig kakovosti učenja in poučevanja.	Razvojno načrtovanje (za obdobje 3 do 5 let) izhaja iz poslanstva, vizije in vrednot šole. Temelji na analizi priporočil samoevalvacije preteklega obdobja, drugih pridobljenih podatkov o stanju šole ter sodobnih trendih v izobraževanju. Razvojni in prednostni cilji so usmerjeni v izboljšanje učenja in poučevanja. V razpravo o ciljih so vključeni vsi pomembni deležniki (učitelji, učenci, starši, delodajalci, predstavniki lokalne skupnosti, člani sveta šole itd.). Šola ima jasno opredeljene in v programu razvoja zapisane razvojne cilje za obdobje 3 (do 5) let ter v LDN-ju opredeljene letne prednostne cilje, ki izhajajo iz razvojnih ciljev. Prednostni cilji šole so konkretizirani v pripravah (načrtih) učiteljev ter na ravni aktivov in/ali drugih skupin (kot so PUZ-i, oddelčni učiteljski zbori, projektni timi ipd).	- Kako pri nas poteka razvojno načrtovanje? Kdo ga vodi? Kdo in kako je vključen? Kdo in kako ima možnost vpliva na določanje razvojnih ciljev? - Ali in kako smo vključili pomembne deležnike šole (npr. učence, starše, delodajalce idr.)? Smo jih seznanili s 3- do 5-letnimi razvojnimi in letnimi prednostnimi cilji? - V kolikšni meri učitelji podpirajo opredeljene razvojne cilje? Kako jih bodo usmerili v izboljšanje učenja in poučevanja? - Kako smo razvojne cilje operativno razdelili v LDN-ju šole, pripravah na ravni aktivov in/ali drugih skupin ter učiteljev? Ali je razvidna jasna povezava? Na kakšen način so vključeni v učiteljeve priprave? - Kako imamo opredeljene dejavnosti za doseganje letnih prednostnih ciljev? Je nabor dejavnosti obvladljiv, realen, povezan z rednim delom (učni proces, projekti ...) in podpira zastavljene cilje? - Smo postavili merila in opisnike za dejavnosti tako, da z njimi lahko spremljamo doseganje zastavljenih ciljev? Na kakšne načine bomo zbirali podatke (opazovanje, intervjuji, anketiranje, fokusne skupine, analiza učencevega dela/izdelkov, dnevnik ipd.)?
Na šoli izvajajo načrtovane dejavnosti in spremljajo doseganje zastavljenih ciljev.	Šola doseganje zastavljenih prednostnih ciljev spremlja skozi izvajanje načrtovanih dejavnosti (proces) in s tem povezanim izboljšanjem učenja in poučevanja (rezultati). O tem poteka na šoli redna komunikacija. Na šoli doseganje ciljev spremljajo individualno (učitelj) in skupinsko (na ravni šole, aktivov in/ali drugih skupin) ter pri tem uporabljajo različne načine in metode dela. Zbirajo in uporabljajo se kvantitativni (merila) in kvalitativni (opisniki) podatki.	- Ali na šoli izvajamo načrtovane dejavnosti za uresničitev opredeljenih letnih prednostnih ciljev (učitelji, aktivni in druge skupine, tim za kakovost, ravnatelj)? - Ali izvajanje načrtovanih dejavnosti prispeva k doseganju zastavljenih ciljev? Kako se to kaže v praksi, pri učiteljih in učencih? - Katere podatke v zvezi z uresničevanjem prednostnih ciljev na šoli zbiramo? Kdo jih zbira? Ali bomo npr. z zbranimi podatki ob koncu šolskega leta lahko ovrednotili doseganje izbranih ciljev, oblikovali ugotovitve in priporočila za nadaljnje ukrepe? - Kako v šoli na različne načine sproti spremljamo izvajanje načrtovanih dejavnosti in s tem povezano doseganje zastavljenih ciljev (npr. individualno, v parih, skupinsko, z analizo različnih izdelkov, dokumentov, formativnim spremljanjem, izvajanjem strokovnih razprav, organizacijo učnih sprehodov, pripravo podatkovnih tabel, kolegalnim opazovanjem, hospitacijami, mentorstvom, pripravo listovnikov ipd.)? - Kako ravnatelj in tim za kakovost spodbujata in omogočata redno komunikacijo o uresničevanju zastavljenih ciljev?



Na šoli vrednotijo (evalvirajo) doseganje prednostnih/razvojnih ciljev in o tem poročajo pomembnim deležnikom.	Ugotovitve o samoevalvaciji temeljijo na analizi zbranih podatkov in so povezane z izbranimi cilji. K celovitosti in končnemu ovrednotenju doseganja ciljev prispevajo vsi učitelji ter aktivni in druge skupine. Učitelji in ravnatelj poročilo o samoevalvaciji obravnavajo in se o njem skupaj pogovarjajo. Šola ugotovitve samoevalvacije predstavi drugim deležnikom (tistim, ki jih zanimajo, in tistim, ki imajo pravico vedeti).	• V kolikšni meri smo dosegli načrtovane cilje? Kako to vemo? Kaj je najbolj vplivalo na doseganje ciljev? • V kolikšni meri smo z načrtovanimi dejavnostmi dosegli zastavljene cilje? Kako kakovostno so bile dejavnosti izpeljane? • Kako tim za kakovost zbere poročila od učiteljev ter aktivov in/ali drugih skupin (kot so PUZ-i, oddelčni učiteljski zbori, projektni timi ipd.)? Imamo pripravljeno skupno predlogo za poročanje? V kolikšni meri lahko zbrane podatke od učiteljev uporabimo pri oceni stanja na ravni aktivna, PUZ-a, oddelčnega učiteljskega zbora? Kako nam ta ocena stanja omogoča pripravo ocene stanja na ravni šole? • Kako nam zbrani podatki in ugotovitve omogočajo spremljanje trenda na šoli? • Kako rezultate, ugotovitve in priporočila (poročila o samoevalvaciji, poročila o kakovosti) ravnatelj in tim za kakovost obravnavata z učitelji? Kako spodbujamo in zagotavljamo odprto komunikacijo o rezultatih samoevalvacije? • Ali je poročilo o samoevalvaciji/kakovosti uporabno in uporabljeno? • Je svet šole obravnaval poročilo o samoevalvaciji/kakovosti in ga sprejel? • Komu, zakaj, kaj in kako bomo ugotovitve še predstavili? Imamo poročilo o kakovosti objavljeno na spletni strani šole (v poklicnem in strokovnem izobraževanju je objava obvezna)? • Kako nam ugotovitve samoevalvacije pomagajo pri načrtovanju za naslednje šolsko leto? • Na kakšen način smo si postavili ukrepe? Smo vključili učitelje? • Ali bo ukrepe mogoče realizirati? Kako se ti kažejo v akcijskih načrtih šole, aktivna in drugih skupin (kot so PUZ-i, oddelčni učiteljski zbori, projektni timi ipd.), učitelja? • Ali lahko dejavnosti, ki smo jih izvajali, nadgradimo ali nadaljujemo? So vpeljane spremembe trajnostne ali je potrebno z dejavnostmi nadaljevati tudi v naslednjem šolskem letu? Kako bomo zagotovili trajnost sprememb in dobrih praks, ki smo jih vpeljali?
Na šoli skladno z ugotovitvami samoevalvacije predlagajo ukrepe, ki naj bodo vključeni v nadaljnje načrtovanje.	Ugotovitve samoevalvacije šola upošteva pri načrtovanju za naslednje šolsko leto oz. naslednji razvojni cikel. Glede na ugotovitve uspešna praksa tekočega šolskega leta v šoli postane redna praksa. Tam, kjer cilji še niso doseženi, pa nato načrtuje dodatne ukrepe.	





Primeri meril in opisnikov kakovosti

- Šola ima zapisane razvojne cilje na področju učenja in poučevanja ter pripravljen program razvoja.
- Učitelji poznajo razvojne cilje šole in jih z različnimi dejavnostmi ureničujejo.
- Z razvojnimi cilji šole so seznanjeni vsi pomembni deležniki (učenci, svet šole, starši ...).
- Razvojni cilji so operativno razdelani v LDN-ju šole, načrtih dela aktivov in drugih skupin (npr. PUZ-ov, oddelčnih učiteljskih zborov, projektnih timov) ter letnih pripravah učiteljev.
- V šoli sproti spremljajo izvajanje načrtovanih dejavnosti in doseganje zastavljenih ciljev (npr. s strokovnimi razpravami, z vmesnimi analizami podatkov, s sistematičnim pridobivanjem povratnih informacij od učencev ...).
- V šoli za spremljanje doseganja zastavljenih ciljev zbirajo in uporabljajo različne kvantitativne in kvalitativne podatke.
- Šola ima letno poročilo o samoevalvaciji oz. poročilo komisije za kakovost (PSI), ki ga obravnava z učiteljskim zborom in uporablja za nadaljnje načrtovanje.
- Letna poročila o samoevalvaciji obravnava in sprejme svet šole.
- Ugotovitve o doseganju ciljev in priporočila (ukrepi) za nadaljnje delo izhajajo iz podatkov.
- Vzpostavljen je sistem kakovosti v šoli (v povezavi s kazalnikom 1/PSI¹⁷).

Viri podatkov

- Podatki iz šolske dokumentacije (program razvoja, LDN, poročilo o realizaciji LDN-ja, letne priprave učiteljev, poročilo o kakovosti itd.).
- Podatki iz internih dokumentov (zapisniki srečanj ipd.).
- Povratne informacije, neformalni pogovori.



¹⁷ Nacionalni kazalniki kakovosti na področju poklicnega in strokovnega izobraževanja, glej www.eqavet-nrp-slo.si/wp-content/uploads/2018/05/09_Nacionalni_kazalniki_kakovosti_PSI2017.pdf.



Tim za kakovost

Da bi šola izvajala UZK s samoevalvacijo čim bolj učinkovito, kakovostno in trajnostno, je pomembno, da ima oblikovan in imenovan tim za kakovost,¹⁸ ki skupaj z ravnateljem in učitelji uresničuje zastavljene razvojne in prednostne cilje šole. V proces se po potrebi vključujejo tudi drugi deležniki, tj. učenci, starši, delodajalci, lokalna skupnost idr.

Tim za kakovost je strokovno telo, ki skrbi za načrtno, sistematično in trajno UZK s samoevalvacijo. Skupaj z ravnateljem motivira in spodbuja učitelje šole ter druge notranje in zunanje deležnike, da se aktivno vključijo. Tim podpira ravnatelja pri vodenju in vpeljevanju sprememb na šoli ter pri ustvarjanju pogojev za spremembe. Ker te dejavnosti zadevajo vso šolo, je pomembno, da ravnatelj tim za kakovost podpira in da obstaja med timom in ravnateljem medsebojno zaupanje (Brejc idr. 2014; Brejc 2014; Možina in Klemenčič 2012; Papež 2011). Za uspešno delo je pomembna kontinuiteta članov tima, da se torej ne menjajo vsako leto.

Tim za kakovost sestavljajo strokovni delavci šole. Člani tima imajo razdeljene vloge in zadolžitve, o čemer se dogovorijo na začetku šolskega leta. Velikost tima je lahko različna (odvisno od velikosti šole, organizacijske strukture šole, odločitve ravnatelja ipd.), praviloma pa ga sestavlja od 3 do 5 članov. Priporočljivo je, da je del tima tudi ravnatelj.

Pomembno je, da tim za kakovost sestavlja medsebojno povezana in dopolnjujoča se skupina oseb, ki je sposobna slediti skupnim načrtanim ciljem, sodelovati in dosegati sinergijo ter okrepiti prednosti in omiliti šibkosti posameznih članov tima. Ključno je tudi, da tim sodeluje z ravnateljem in k sodelovanju pritegne čim več učiteljev.

Tim za kakovost se dogovori, kdo bo vodja tima. Njegova vloga, poleg strokovnega dela na področju UZK s samoevalvacijo, obsega tudi operativno vodenje tima. Za to vlogo potrebuje tudi znanje s področja razvoja skupinske dinamike in znanje o oblikah timskega dela, ki lahko pomembno vpliva na večjo učinkovitost tima ter večjo medsebojno podporo in zadovoljstvo njegovih članov. Predhodne izkušnje z vodenjem timov (npr. aktivov, učiteljskih zborov, študijskih skupin) so zato lahko še zlasti dragocene za tiste vodje, ki se na novo soočajo z izzivi v vlogi vodje tima za kakovost (Grašič 2012; Grašič in Harb 2012; Rupnik Vec 2008).

¹⁸ Na šolah obstajajo tudi druga poimenovanja, npr. tim za samoevalvacijo, skupina za kakovost, šolski razvojni tim, razvojni tim itd.





Slika 2 Sestava komisije za kakovost

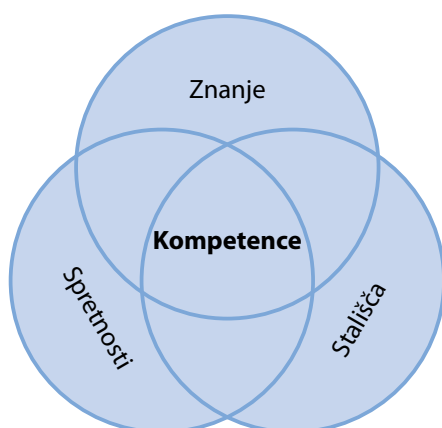
Tim za kakovost ni enako kot komisija za kakovost, ki jo določa ZPSI-1 v 16. členu. Komisijo za kakovost, ki jo na predlog ravnatelja imenuje svet šole, sestavljajo predsednik in člani, ki so imenovani izmed strokovnih delavcev šole ter predstavnikov delodajalcev, dijakov in staršev. Komisijo za kakovost tako sestavlja predsednik in najmanj 5 članov, ki predstavljajo ključne notranje in zunanje deležnike šole. Tim za kakovost sestavljajo le strokovni delavci šole. Praksa je pokazala, da je tim za kakovost pogosto ožje jedro komisije za kakovost oz. njen operativni del, ki se redno sestaja in izvede večino dejavnosti. Celotna komisija za kakovost v razširjeni sestavi se sestane nekajkrat na leto in obravnava predvsem strateška vprašanja, npr. v fazi načrtovanja razvojnih ciljev, ob obravnavanju poročila o samoevalvaciji, poročila o kakovosti in drugih mejnikih, kjer je potrebno posvetovanje s širšim krogom notranjih in zunanjih deležnikov (slika 2).

Kompetence članov tima za kakovost

UZK s samoevalvacijo je kompleksen in nenehen proces, ki je sestavljen iz več medsebojno povezanih nalog, zato tim za kakovost potrebuje veliko različnih kompetenc, ki jih ima težko le ena oseba. V nadaljevanju opredeljene kompetence so znanje, spretnosti in stališča,¹⁹ ki jih kot skupina potrebuje-

¹⁹ Kompetence kot kombinacijo znanja, spretnosti in stališč opredeljujeta dokumenta »Priporočilo Evropskega parlamenta in Sveta z dne 18. decembra 2006 o ključnih kompetencah za vseživljenjsko učenje« (Evropski parlament in Svet 2006) ter *Developing Key Competences at School in Europe: Challenges and Opportunities for Policy* (Eurydice 2012). V »Priporočilu Evropskega parlamenta in Sveta z dne 23. aprila 2008 o uvedbi evropskega ogrodja kvalifikacij za vseživljenjsko učenje« (Evropski parlament in Svet 2008) kompetenca pomeni zmožnost uporabe znanja, spretnosti in osebnih, socialnih in/ali metodoloških zmožnosti v delovnem ali študijskem okolju ter v strokovnem in osebnem razvoju. Na podoben način kompetence opredeljujeta tudi Svetlik in Kohont (2003), ki pravita, da so kompetence vse sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da lahko nekdo (posameznik ali skupina) učinkovito in uspešno opravi določeno delo, nalogo ali vlogo. Pevec Grm idr. (2006) kompetence opredelijo kot razvijajoče se zmožnosti posameznikov, da uporabljajo znanje, spretnosti in





Slika 3 Opredelitev kompetenc

jo člani tima za kakovost, da bi lahko uspešno uresničevali svojo vlogo in opravljali naloge s področja UZK s samoevalvacijo (slika 3).

Da bi tim za kakovost deloval dobro, je pomembno, da imajo njegovi člani temeljna znanja o UZK s samoevalvacijo, osnovne spretnosti za uporabo teh znanj pri izvajanju dejavnosti in nalog ter ustrezna stališča oz. vrednostno naravnost in odnos do tega področja dela.

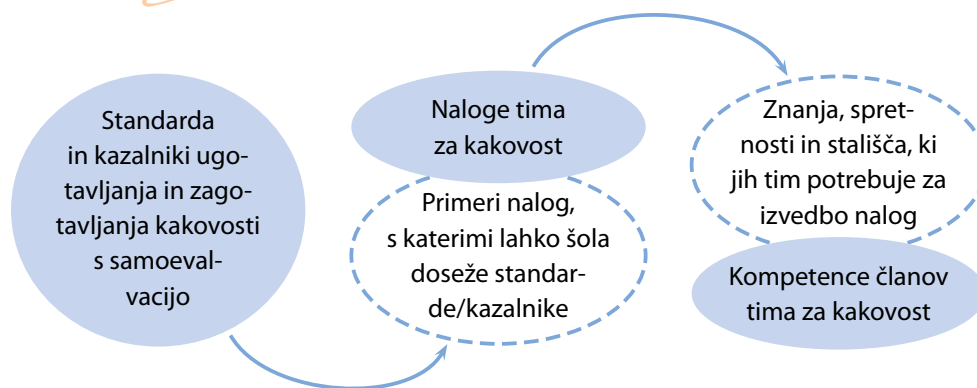
Pri oblikovanju in imenovanju tima za kakovost je treba upoštevati, da ga sestavljajo člani, ki imajo določene *splošne kompetence*, npr. pozitiven odnos in zavzetost za razvijanje in vpeljevanje strokovnih novosti, razumejo pomen sprememb in procese, ki vodijo v spremembe, znajo učinkovito komunicirati in motivirati ljudi za sodelovanje, znajo organizirati in voditi/moderirati strokovne razprave, so sposobni kritično ovrednotiti in reflektirati svoje delo, so motivirani za profesionalno učenje in delovanje, imajo visoka pričakovanja in etična načela, ki jih upoštevajo pri svojem delovanju.

Za vodjo tima je pomembno tudi, da ima znanja, spretnosti in stališča, ki so potrebna, da bo tim za kakovost deloval uspešno (Irmer in Wieser 2012; Polak 2008; Rupnik Vec 2008; Rupnik Vec 2006). Vodja tima mora biti motiviran za vodenje, imeti mora osebnostne lastnosti, ki podpirajo uresničevanje te vloge, npr. stabilnost, kredibilnost, sodelovalnost, poznati mora dejavnike in zakonitosti učinkovitega timskega dela, znati mora spodbuditi zaupanje, spoštljivo komunikacijo, pretok informacij in sodelovanje med člani tima, poslušati in upoštevati predloge, načrtovati delo ter sodelovalno sprejemati odločitve in razdelitev dela in odgovornosti med člani.

To, kar tim za kakovost pomembno razlikuje od drugih timov v šoli, je strokovno delo na področju UZK s samoevalvacijo, zaradi česar so pomembne in potrebne *specifične kompetence*, ki jih opredeljujemo v nadaljevanju.

sposobnosti za ustvarjalno, učinkovito ter etično delovanje v kompleksnih, nepredvidljivih in spremenljivih okoliščinah v poklicu, družbenem in zasebnem življenju.





Slika 4 Model opredelitve kompetenc tima za kakovost

Specifične kompetence članov tima za kakovost izhajajo iz vloge in nalog tima za kakovost v šoli. Te so izpeljane iz standardov in kazalnikov UZK s samoevalvacijo, ki so podrobneje predstavljeni v prvem delu tega besedila. Ker so kompetence kombinacija različnih kognitivnih, funkcionalnih in medosebnih oz. osebnostno-vrednostnih elementov, vsaka izmed njih v nadaljevanju vsebuje seznam ustreznih znanj, spretnosti in stališč.

V nadaljevanju navedene kompetence podrobneje predstavljamo z naborem znanj, spretnosti in stališč, ki naj jih imajo skupaj člani tima za kakovost. Dopolnjene so še s primeri konkretnih nalog, ki so zasnovane za enoletni cikel in pokrivajo celoten krog kakovosti. Nabor znanj, spretnosti in stališč, kot tudi primerov nalog, predstavlja predvsem smerice za lažje in uspešnejše profesionalno delovanje in učenje tima za kakovost.

Vzpostavljanje okvira ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti s samoevalvacijo

Tim za kakovost sodeluje z ravnateljem pri razvoju evalvacijske kulture, vključevanju UZK s samoevalvacijo v delovanje šole ter pri krepitevi zmožnosti zaposlenih za samoevalvacijo.

Znanja, spretnosti in stališča

- Razume, da je samoevalvacija proces, ki se izvaja z namenom izboljševanja učenja in poučevanja.
- Pozna prednosti in omejitve samoevalvacije za šolo.
- Se zaveda pomena gradnje evalvacijske kulture na šoli.
- Razume, da je kakovost šole skupna odgovornost vseh, samoevalvacija pa del profesionalne odgovornosti in delovanja vsakega.
- Razume pomen vključenosti in sodelovanja vseh učiteljev ter drugih ključnih notranjih in zunanjih deležnikov pri samoevalvaciji.





- Zna povezati UZK s samoevalvacijo z različnimi dejavnostmi, ki se izvajajo na šoli.
- Pozna temeljno strokovno literaturo, nacionalno zakonodajo in ključna evropska priporočila s področja ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti.
- Zna svoje znanje o (samo)evalvaciji deliti z ostalimi učitelji.

Primeri nalog

- Z učitelji in ravnateljem komunicira o pomenu skrbi za kakovost šole in izboljšanju kakovosti učenja in poučevanja.
- Učitelje spodbuja k nenehnemu reflektiranju in vrednotenju svojega dela ter jih podpira pri uvajanju izboljšav.
- Gradi vzajemno zaupanje med ravnateljem, timom za kakovost in učitelji.
- K sodelovanju v samoevalvaciji spodbuja in vključuje različne notranje in zunanje deležnike.
- Skupaj z ravnateljem vodi razpravo o načinih, na katere je UZK s samoevalvacijo vpeto v delovanje šole oz. kako se različne dejavnosti v šoli povezujejo z izvajanjem samoevalvacije.
- Podpira ravnatelja pri krepitvi zmožnosti zaposlenih za samoevalvacijo (npr. sodeluje pri načrtovanju in organizaciji usposabljanj in drugih aktivnosti s področja kakovosti, pripravi gradiv, dokumentov in podobno).
- Skrbi za lastno profesionalno učenje in krepitev zmožnosti na področju UZK in k temu spodbuja ostale učitelje (pozna področje, spremlja novosti, se vključuje v mreže s področja kakovosti ipd.).



Razvojno načrtovanje

Tim za kakovost aktivno sodeluje pri razvojnem načrtovanju, analizi stanja šole na izbranem področju ter določitvi razvojnih in letnih prednostnih ciljev.

Znanja, spretnosti in stališča

- Razume, da mora biti samoevalvacija usmerjen, načrtovan, sodelovalen, sistematičen in razvojno naravnan proces.
- Je sposoben prepoznavanja in razvrščanja prioritet ter določanja ciljev, povezanih z nenehnim izboljševanjem šole.
- Razume povezave med prednostnim področjem, izbranimi cilji, dejavnostmi in pričakovanimi dosežki (rezultati).
- Zna uskladiti razvojne cilje šole s potrebami učencev/otrok in drugih deležnikov ter z lokalnimi, nacionalnimi in evropskimi smernicami razvoja vzgoje in izobraževanja.
- Zna pripraviti program razvoja.





- Zna načrtovati samoevalvacijo.
- Zna povezati dejavnosti za doseganje ciljev z rednim delom na šoli (učnim procesom, projekti ...).
- Zna določiti merila in opisnike za spremljanje in vrednotenje doseganja ciljev.

Primeri nalog

- Z ravnateljem sodeluje pri vodenju razprave o analizi stanja na področju učenja in poučevanja.
- Z ravnateljem sodeluje pri vodenju razprave o razvojnih in prednostnih ciljeh šole in pri usklajevanju z učitelji in drugimi ključnimi deležniki (svetom šole, starši, učenci, lokalno skupnostjo, delodajalci itd.).
- Z ravnateljem sodeluje pri pripravi predloga programa razvoja in letnega delovnega načrta.
- Z ravnateljem in učitelji opredeli dejavnosti za doseganje razvojnih ciljev in sodeluje pri pripravi akcijskih načrtov (na ravni šole, aktivov in drugih skupin (npr. PUZ-ov, oddelčnih učiteljskih zborov, projektnih timov) ter učiteljev).

Izvajanje in spremljanje

Tim za kakovost sproti spremlja izvajanje načrtovanih dejavnosti (proces) in doseganje zastavljenih ciljev (rezultati).

Znanja, spretnosti in stališča

- Zna in je pripravljen usmerjati aktivne in/ali druge skupine ter strokovne delavce pri izvajanju načrtovanih dejavnosti.
- Pozna in uporablja različne individualne in skupinske načine spremljanja (npr. analiza izdelkov in dokumentov, formativno spremljanje, strokovne razprave, učni sprehodi, kolegialno opazovanje, hospitacije).
- Razume pomen podatkov, njihovo vrednost in omejitve.
- Učitelje spodbuja k uporabi različnih podatkov za spremljanje in ovrednotenje zastavljenih ciljev.
- Pozna in upošteva prednosti in omejitve različnih kvantitativnih in kvalitativnih podatkov ter načinov njihovega zbiranja.
- Zna izbrati ustrezne načine zbiranja kvalitativnih in kvantitativnih podatkov.
- Zna pogledati na »problematiko« iz različnih zornih kotov in ločiti med dejstvi in mnenji.

Primeri nalog

- Skupaj z ravnateljem, vodi aktivov oz. drugih skupin in učitelji redno in sistematično usmerja ter spremlja izvajanje načrtovanih dejavnosti.
- Skupaj z ravnateljem vodi strokovno razpravo s celotnim učiteljskim zborom o izvajanju dejavnosti in doseganju zastavljenih ciljev.





- Pomaga aktivom/drugim skupinam in učiteljem pri sprotnem reflektiranju ter vrednotenju svojega dela, če je to potrebno.
- Načrtovano in sistematično zbira, zapisuje in dokumentira različne kvantitativne (merila) in kvalitativne (opisnike) podatke o izvajanju dejavnosti in doseganju ciljev na vseh ravneh (šola, aktiv/druge skupine, učitelji).
- Zbrane podatke na šoli povezuje z nacionalnimi in mednarodnimi podatki, ki so šolam dostopni (npr. iz mature, nacionalnega preverjanja znanja, TIMSS, PISA itd.).

Vrednotenje in poročanje

Tim za kakovost ovrednoti doseganje prednostnih/razvojnih ciljev, pripravi letno poročilo o samoevalvaciji in triletno poročilo o kakovosti ter sodeluje pri njuni predstavitvi pomembnim deležnikom.

Znanja, spretnosti in stališča

- Zna presojati ideje, argumente in rešitve ter se zaveda, da vrednotenje ni zdravorazumski ali intuitivni, ampak sistematični proces, ki temelji na določenih kriterijih.
- Razume, da ugotovitve samoevalvacije morajo temeljiti na analizi zbranih podatkov in biti povezane z izbranimi razvojnimi/prednostnimi cilji.
- Zna primerjati podatke s podatki iz preteklih let in prepoznati trend sprememb na šoli.
- Zna zbrati, združiti, povezati, analizirati in interpretirati podatke ter oblikovati ugotovitve.
- Ugotovitve zna predstaviti in zapisati na sistematičen, jasen, pregleden in razumljiv način.
- Zna pripraviti in predstaviti poročilo o kakovosti.

Primeri nalog

- Spodbuja učitelje ter vodje aktivov in drugih skupin, da pravočasno pripravijo in oddajo poročila o izvedenih dejavnostih in doseženih ciljih.
- Skupaj z učitelji ter vodji aktivov in drugih skupin analizira in vrednoti zbrane podatke, ki so v poročilih o izvedenih dejavnostih in doseženih ciljih.
- Skupaj z ravnateljem in učitelji vodi refleksijo o učinkih vpeljanih sprememb na področju učenja in poučevanja (npr. boljši dosežki otrok/učencev, boljše profesionalno delo učiteljev, bolj spodbudno učno okolje).
- Pripravi poročilo o samoevalvaciji in poročilo o kakovosti in ju, skupaj z ravnateljem, obravnava z učitelji in drugimi deležniki.
- Poskrbi, da je poročilo o kakovosti objavljeno na spletni strani šole (obvezno v poklicnem in strokovnem izobraževanju).





Ukrepanje

Tim za kakovost na podlagi ugotovitev samoevalvacije pripravi predloge novih ali dodatnih ukrepov za naslednje šolsko leto ali naslednji razvojni cikel.

Znanja, spretnosti in stališča

- Zna določiti odnose med vzroki in posledicami (ne)doseženih ciljev in to upoštevati pri načrtovanju novih ukrepov.
- Ugotovitve in priporočila iz poročila o samoevalvaciji zna vključiti v nadaljnje načrtovanje.
- Zna tehtati dejstva in argumente za in proti ter na tej podlagi utemeljevati svoje predloge in skupne odločitve.
- Zna ohraniti pozitivne prakse in opustiti manj učinkovite.

Primeri nalog

- Z ravnateljem in učitelji vodi razpravo o doseženih ciljih kot podlagi za nadaljnje načrtovanje.
- Priporočila, zapisana v poročilu o samoevalvaciji, upošteva pri pripravi načrta za naslednje šolsko leto oz. naslednji razvojni cikel.
- Načrtuje ukrepe za nadgradnjo, popravke in izboljšanje predhodnih dejavnosti ter nove razvojne spremembe (zahtevnejši ali drugi cilji na istem področju razvoja oz. nova področja razvoja).
- Na podlagi ugotovitev samoevalvacije preveri, ali so razvojni cilji za drugo in tretje leto še vedno prednostni in jih po potrebi prilagodi novim okoliščinam na šoli.





Navedena literatura

- Barle Lakota, A. 2007. »Aktualizacija kakovosti – zarota evalvativne države?« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 5 (2): 29–40.
- Brejc, M. 2014. *Krepitev zmožnosti za samoevalvacijo v šolah*. Kranj: Šola za ravnatelje. <http://solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-63-3.pdf>
- Brejc, M., A. Koren, in A. Širec. 2014. »Evalvacija šol: predlog sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti s samoevalvacijo in zunanjo evalvacijo v vrtcih in šolah v Sloveniji.« Šola za ravnatelje, Kranj.
- Brejc, M., M. Zavašnik Arčnik, A. Koren, C. Razdevšek Pučko, S. Gradišnik in A. Širec. 2014. *Protokol za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo v šolah in vrtcih*. Kranj: Šola za ravnatelje. <http://solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-69-5.pdf>
- Eurydice. 2012. *Developing Key Competences at School in Europe: Challenges and Opportunities for Policy*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Evropski parlament in Svet. 2006. »Priporočilo Evropskega parlamenta in Sveta z dne 18. decembra 2006 o ključnih kompetencah za vseživljenjsko učenje.« *Uradni list Evropske unije*, L 394/10–18.
- Evropski parlament in Svet. 2008. »Priporočilo Evropskega parlamenta in Sveta z dne 23. aprila 2008 o uvedbi evropskega ogrodja kvalifikacij za vseživljenjsko učenje.« *Uradni list Evropske unije*, C 111/1–3.
- Gaber, S., A. Koren, V. Logaj, D. Mali, V. Milekšič in D. Zupanc. 2011. »Pregled stanja, primerjave z izbranimi državami in predlogi dograditve ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v Sloveniji.« *V Kakovost v šolstvu v Sloveniji*, ur. Živa Kos Kečević in Slavko Gaber, 37–73. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Grašič, S. 2012. »Ustreznost stilov vodenja glede na usposobljenost in motivacijo vodenih oseb ter stopnjo razvoja skupinske dinamike.« *V Na poti k učeči se družbi – z uspešno prenovo poklicnega in strokovnega šolstva: zbornik strokovnih prispevkov*, ur. Z. Krištof, 28–35. Nova Gorica: Konzorcij šolskih centrov Slovenije.
- Grašič, S., in D. Harb. 2012. »Ali število ljudi v timu in medsebojne razlike med člani vplivajo na delovno učinkovitost, zadovoljstvo pri delu in medsebojne odnose v timu?« *V Na poti k učeči se družbi – z uspešno prenovo poklicnega in strokovnega šolstva: zbornik strokovnih prispevkov*, ur. Z. Krištof, 36–45. Nova Gorica: Konzorcij šolskih centrov Slovenije.
- Grašič, S., Š. Pogačnik Nose in T. Žagar, ur. 2017. *Okvir EQAVET za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti: priročnik za implementacijo evropskega okvira kakovosti poklicnega in strokovnega izobraževanja in usposabljanja na ravni šole*. Ljubljana: Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje.
- Irmer, M., in R. Wieser. 2012. *Outline for the Development of Competence Profiles and Implementation Results*. Dunaj: ARQA-VET.





- Koren, A., in M. Brejc. 2011. »Vloga države, šol, učiteljev in učencev pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti.« V *Kakovost v šolstvu v Sloveniji*, ur. Živa Kos Kecojević in Slavko Gaber, 316–346. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Kos Kecojević, Ž., in S. Gaber, ur. 2011. *Kakovost v šolstvu v Sloveniji*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Mali, D., A. Vrabič, M. Pevec, M. Papež, K. S. Ermenc in S. Pevec Grm. 2007. *Priporočila šolam za izvajanje samoevalvacije: ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v poklicnem in strokovnem izobraževanju*. Ljubljana: Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje.
- Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. 2017. »Nacionalni okvir za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja.« Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, Ljubljana.
- Možina, T., in S. Klemenčič. 2012. *Mozaik kakovosti: priporočila za vzpostavitev in razvoj notranjega sistema kakovosti v izobraževalni organizaciji*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- OECD. 2013. *Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment*. Pariz: OECD.
- Papež, M., ur. 2011. »Metodološki priročnik za delo šolskih komisij za kakovost.« Šolski center Velenje, Velenje.
- Pevec Grm, S., K. S. Ermenc, D. Mali, P. Hvala Kamenšček, B. Slivar, Š. Pogačnik in M. Kovač. 2006. *Kurikul na nacionalni in šolski ravni v poklicnem in strokovnem izobraževanju: metodološki priročnik*. Ljubljana: Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje.
- Polak, A. 2008. *Timsko delo v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Modrijan.
- Rupnik Vec, T. 2008. »Šolski razvojni (projekt)ni tim – gonilna sila v procesih vpeljevanja sprememb.« V *Fleksibilni predmetnik – pot do večje avtonomije, strokovne odgovornosti in kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela: zbornik prispevkov*, ur. F. Nolim, 124–135. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Rupnik Vec, T. 2006. »Vloga šolskega razvojnega tima v procesih zagotavljanja kakovosti v šoli, uvajanja sprememb in profesionalne rasti posameznega učitelja.« V *Udeležanje načel vseživljenjskega učenja v vrtcu, osnovni in srednji šoli s pomočjo razvojnega načrtovanja*, 62–123. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Schildkamp, K. 2007. *The Utilization of a Self-Evaluation Instrument for Primary Education*. Enschede: University of Twente.
- Svetlik, I., in A. Kohont. 2003. »Teoretični uvod v model kompetenc.« Predstavljeno na srečanju Dobri zgledi vlečejo, Portorož, 19. marec.
- Vanhoof, J. 2011. »Načrtovanje in vrednotenje procesa samoevalvacije v šoli.« V *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti: teorija in praksa uvajanja samoevalvacije v šole in vrtce*, ur. M. Brejc, A. Koren in M. Zavašnik Arčnik, 107–122. Kranj: Šola za ravnatelje.







REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD



Šola za ravnanje



Državni izpitni center



Zavod
Republike
Slovenije
za šolstvo

