

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, avgust 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

Mateja Brejc  
Andrej Savarin  
Andrej Koren

**Založila:** Šola za ravnatelje

**Odgovorna oseba:** Andrej Koren

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

Kranj, 2013

©2013 Šola za ravnatelje

Priprava publikacije je financirana iz sredstev Evropskega socialnega sklada.

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

**37:005.336.3(497.4)(0.034.2)**

BREJC, Mateja

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 [Elektronski vir] / [Mateja Brejc, Andrej Savarin, Andrej Koren]. - El. knjiga. - Kranj : Šola za ravnatelje, 2013

Način dostopa (URL): <http://ukviz.solazaravnatelje.si/usposabljanja/koncno-porocilo-o-usposabljanjih/>

**ISBN 978-961-6637-41-1 (pdf)**

1. Gl. stv. nasl. 2. Dodat. nasl. 3. Savarin, Andrej, 1983- 4. Koren, Andrej 268551680

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, avgust 2013



KONČNO POROČILO O IZVEDBI PROJEKTA USPOSABLJANJE ZA UVEDBO SISTEMA UGOTAVLJANJA IN  
ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ORGANIZACIJ (VRTCEV IN ŠOL) – UKVIZ

# VSEBINA

I. UVOD .....	7
II. USPOSABLJANJE ZA SAMOEVALVACIJO .....	11
2.1 Znanje in spretnosti udeležencev usposabljanja .....	12
2.2 Izvedba programa in udeleženci .....	13
2.2.1 Terminska izvedba programa usposabljanja .....	16
2.2.2 Vsebine delavnic in vmesnih aktivnosti .....	17
2.2.3 Metode in oblike dela .....	18
2.2.4 Usposabljanje timov za samoevalvacijo .....	18
2.2.5 Usposabljanje strokovnih delavcev v šolah .....	20
2.3 Spremljanje in evalvacija usposabljanja za samoevalvacijo .....	21
2.3.1 Končna evalvacija prvega cikla .....	22
2.3.2 Poročila o vmesnih aktivnostih .....	22
2.3.3 Refleksije o usposabljanju za samoevalvacijo .....	23
III. USPOSABLJANE ZA ZUNANJO EVALVACIJO .....	27
3.1 Znanja in spretnosti udeležencev usposabljanja .....	29
3.2 Izvedba usposabljanja .....	30
3.3 Vsebine delavnic in vmesnih aktivnosti .....	31
3.4 Metode in oblike dela .....	33
3.5 Dokončanje usposabljanja in izdaja potrdil .....	34
3.6 Spremljanje in evalvacija usposabljanja za zunanjo evalvacijo .....	34
3.6.1 Ocena programa Usposabljanja za zunanjo evalvacijo .....	36
IV. DRUGE AKTIVNOSTI .....	39
4.1 Članki, monografije, predstavitve na konferencah in poročila .....	40
4.1.1 Članki .....	40
4.1.2 Monografije .....	40
4.1.3 Prispevki na konferencah .....	40
4.1.4 Samostojni znanstveni sestavek ali poglavje v monografski publikaciji .....	41
4.1.5 Drugo učno gradivo .....	41
4.1.6 Končno poročilo o rezultatih raziskav .....	44
4.1.7 Predavanje na tuji univerzi .....	44
4.1.8 Vabljen predavanje na konferenci brez natisa .....	44
4.1.9 Poročila o rezultatih projekta .....	44
4.2 Organizacija in izvedba konferenc .....	45
4.2.1 Vodenje v vzgoji in izobraževanju – Izzivi vodenja za raznolikosti .....	45
4.2.2 Zaključna konferenca uKVIZ .....	45
4.3 Izvedba dodatnih delavnic za zunanje evalvatorje .....	46
V. PRIPOROČILA ZA NADALJEVANJE USPOSABLJANJ ZA EVALVACIJO .....	47
5.1 Izvedba usposabljanj za evalvacijo .....	49
5.1.1 Osnovna usposabljanja za evalvacijo .....	49
5.1.2 Dodatna usposabljanja za evalvacijo .....	50
5.1.3 Druga usposabljanja .....	51
5.2 Organizacijski okvir usposabljanj za evalvacijo .....	51
5.3 Vključevanje šol, promocija usposabljanj in partnerstva .....	52
5.4 Tveganja in omejitve pri izvedbi usposabljanj .....	52
VI. UPORABLJENI VIRI .....	53
VII. PRILOGE .....	55
7.1 Seznam zavodov, vključenih v usposabljanja za samoevalvacijo .....	56
7.2 Sodelujoči v projektu uKVIZ .....	58





## KAZALO SLIK IN TABEL

<b>Slika 1:</b> Potek usposabljanja za samoevalvacijo .....	13
<b>Slika 2:</b> Teme delavnic v 1. ciklu uZE .....	32
<b>Slika 3:</b> Teme delavnic v 2. ciklu uZE .....	32
<b>Tabela 1:</b> Načrtovana in realizirana izvedba uSE .....	13
<b>Tabela 2:</b> Velikost šol glede na število strokovnih delavcev .....	14
<b>Tabela 3:</b> Udeležba na usposabljanjih uSE .....	14
<b>Tabela 4:</b> Pregled usposabljanj za samoevalvacijo glede na udeležence .....	15
<b>Tabela 5:</b> Pregled usposabljanj za samoevalvacijo glede na število dni in ur izvedenih ..... usposabljanj .....	16
<b>Tabela 6:</b> Izvedba usposabljanja po fazah .....	16
<b>Tabela 7:</b> Število izdanih potrdil po fazah .....	17
<b>Tabela 8:</b> Vsebina delavnic in vmesnih aktivnosti .....	17
<b>Tabela 9:</b> Pregled usposabljanj timov za samoevalvacijo .....	18
<b>Tabela 10:</b> Pregled vsebin usposabljanj timov za samoevalvacijo .....	19
<b>Tabela 11:</b> Pregled usposabljanj za samoevalvacijo za člane učiteljskih zborov .....	20
<b>Tabela 12:</b> Pregled aktivnosti za samoevalvacijo za člane učiteljskih zborov .....	21
<b>Tabela 13:</b> Udeleženci po ravneh izobraževanja .....	28
<b>Tabela 14:</b> Udeleženci po regijski zastopanosti .....	14
<b>Tabela 15:</b> Izvedba usposabljanja po fazah .....	30
<b>Tabela 16:</b> Pregled usposabljanj za zunanjo evalvacijo po ciklih .....	31
<b>Tabela 17:</b> Pregled vmesnih aktivnosti .....	33
<b>Tabela 18:</b> Število izdanih potrdil po fazah .....	34
<b>Tabela 19:</b> Metode pridobivanja podatkov .....	35
<b>Tabela 20:</b> Splošni podatki anketirancev .....	35
<b>Tabela 21:</b> Program zaključne konferenec uKVIZ .....	45
<b>Tabela 22:</b> Izvedba dodatnih delavnic .....	46
<b>Tabela 23:</b> Kazalniki usposabljanj za evalvacijo v obdobju 2014-2018 .....	48
<b>Tabela 24:</b> Osnovna usposabljanja za evalvacijo .....	50
<b>Tabela 25:</b> Dodatna usposabljanja za evalvacijo .....	50
<b>Tabela 26:</b> Druga usposabljanja za evalvacijo .....	51



# UVOD





V okviru projekta **Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (v nadaljevanju UKVIZ)** so v obdobju 2008 do 2013 potekala usposabljanja šol za samoevalvacijo in usposabljanja vodstvenih in strokovnih delavcev za izvajanje zunanjih evalvacij. Cilji projekta so bili poleg izvedbe usposabljanj tudi krepitev zmožnosti učiteljev in šol za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo in zunanjo evalvacijo, spodbujanje samoevalvacije in uporabe podatkov za uvajanje sprememb in izboljšav v šolah ter spodbujanje evalvacijske kulture v vzgoji in izobraževanju. Pri zasnovi in izvedbi usposabljanj so bila upoštevana nekatera izhodišča:

- usmerjenost v procese učenja in poučevanja oziroma dosežke učencev, saj se kakovost v izobraževanju ne more spremeniti in izboljšati, če se ne spremeni v njegovem temelju, pri delu v razredu;
- vsešolski pristop in prevzemanje odgovornosti vseh za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti;
- kultura šole, ki je naklonjena učenju na vseh ravneh, uvajanju sprememb, nenehnemu spremljanju in vrednotenju svojega dela, uporabi podatkov itd.;
- vloga sodelovalnega vodenja pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti in
- krepitev zmožnosti oziroma usposobljenosti za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti na ravni učiteljev, šol in sistema.

Skladno z načrtovanimi kazalniki je bilo v projektu doseženo naslednje:

- vzpostavljeni sta bili dve interaktivni spletni strani za potrebe projekta (spletna stran <http://ukviz.solazaravnatelj.si/>, namenjena udeležencem in zainteresirani javnosti, ter interni informacijski sistem za spremljanje udeležbe, izdajo potrdil itd.);
- pripravljenih je bilo šest predlogov vsebin usposabljanj: za prvi cikel (glej npr. Brejc 2011a), za drugi cikel (glej npr. Brejc 2011b) in predlog nadaljevanja obstoječih usposabljanj;
- pripravljeni so bili štirje kompleti gradiv za usposabljanje;
- v usposabljanje za samoevalvacijo je bilo skupaj vključenih 7825 udeležencev;
- v usposabljanje za zunanjo evalvacijo je bilo skupaj vključenih 131 udeležencev, 98 od teh je v projektu Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij – KVIZ od novembra 2010 do marca 2013 sodelovali pri izvedbi 59 zunanjih evalvacij v vrtcih in šolah (glej npr. Koren in Brejc 2011, Brejc in Poličnik 2012, Brejc, Gradišnik, Goljat Prelogar in Savarin 2012);
- pripravljeni sta bili dve končni poročili: po zaključku prvega cikla (Brejc 2011a) in končno poročilo;
- rezultati so bili predstavljeni in diseminirani na različne načine s članki, s predstavitvami referatov, plakatov, simpozijev in vabljenimi predstavami na mednarodnih konferencah s področja kakovosti in vodenja v izobraževanju in z monografijami;
- člani projektne skupine so sodelovali pri pripravi nacionalnega poročila v okviru pregledne študije OECD Review on Evaluation and Assessment Frameworks for Improving School outcomes (Brejc, Sardoč in Zupanc 2011);
- izpeljana je bila enodnevna zaključna konferenca.



V zvezi z realizacijo projektnih aktivnosti sta bili izvedeni dve reviziji (avgusta 2012 revizija Ura-  
da za nadzor proračuna, maja 2013 revizija Kontrolne enote Organa upravljanja), pri katerih ni  
bilo ugotovljenih nikakršnih nepravilnosti pri vodenju in finančnem poslovanju projekta.

V končnem poročilu je najprej predstavljena zasnova projekta uKVIZ z opredeljenim name-  
nom in širšimi cilji. Sledi predstavitev izvedbe in rezultatov usposabljanja za samoevalvacijo  
(v nadaljevanju uSE) in usposabljanja za zunanjo evalvacijo (uZE), v katera je bilo skupaj  
vključenih 7953 vodstvenih in strokovnih delavcev vrtcev, osnovnega in srednjega šolstva ter  
drugih aktivnosti, ki so v okviru projekta potekale. V zaključku poročila je podan razmislek  
(‘poslovni načrt’) za nadaljnjo izvedbo usposabljanj za evalvacijo





KONČNO POROČILO O IZVEDBI PROJEKTA USPOSABLJANJE ZA UVEDBO SISTEMA UGOTAVLJANJA IN  
ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ORGANIZACIJ (VRTCEV IN ŠOL) – UKVIZ



# USPOSABLJANJE ZA SAMOEVALVACIJO





Usposabljanje za samoevalvacijo (uSE), ki je predstavljeno v nadaljevanju, je vključevalo največje število vseh udeležencev usposabljanj v projektu, in sicer 7825 oziroma 98 %. Skladno z načrtom sta bila izvedena dva cikla uSE, prvi od aprila 2009 do februarja 2011, drugi od marca 2011 do marca 2013.

Ciljna skupina programa so bili strokovni in vodstveni delavci vrtcev, osnovnih, glasbenih, srednjih [in višjih strokovnih šol<sup>1</sup>], domov za učence, dijaških domov ter zavodov za vzgojo in izobraževanje otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami. Namen programa je bil v skladu z razvijanjem sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij KVIZ (Koren in Brejc 2011) usposobiti strokovne in vodstvene delavce šol za uvajanje samoevalvacije.

Program usposabljanja je bil zasnovan skladno z obstoječimi procesi načrtovanja in poročanja v šolah, umeščen je bil v okvir uvajanja izboljšav in samoevalvacije. Pri tem so bile upoštevane značilnosti slovenskega šolskega sistema (stopnja razvoja sistema, usmerjenost v prakso in uporabnike, vodenje, spodbujanje, podpora, umestitev v obstoječe aktivnosti v šolah idr.). Povezan je bil z vsakdanjo prakso in dejavnostmi v šolah, posebna vrednost programa je bil vsešolski pristop in neposredno uvajanje obravnavanih vsebin in pristopov v prakso.

Pri pripravi vsebinske zasnove in dinamike usposabljanj so upoštevana temeljna izhodišča za vzpostavitev nacionalnega sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v vzgoji in izobraževanju (Brejc in drugi 2008), zakonodaja in specifične slovenskega šolskega sistema ter delovanja šol.

## 2.1 ZNANJE IN SPRETNOSTI UDELEŽENCEV USPOSABLJANJA

Program usposabljanja omogoča udeležencem, da pridobijo osnovno znanje in spretnosti za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo v šolah, kot npr.:

- sposobnost prepoznavanja, ugotavljanja in razvrščanja prioritet in določanja ciljev, povezanih z nenehnim izboljševanjem šol;
- sposobnost priprave dolgoročnega načrta izboljšav v šoli;
- razumevanje vloge in pomena vodenja za samoevalvacijo;
- poznavanje koncepta nenehnih izboljšav in pomena krepitev zmožnosti v šoli;
- sposobnost uporabe podatkov za odločanje o izboljšavah v šolah;
- sposobnost priprave letnega poročila o izboljšavah v šoli (samoevalvacijskega poročila) na osnovi poznavanja pomembnih dosežkov šole, ovir za uvedbo izboljšav, odločanja o prioritetah za prihodnje leto itd.;
- razumevanje vloge in sposobnost vključevanja različnih pomembnih deležnikov (učencev, staršev, učiteljev idr.) v proces samoevalvacije;
- poznavanje in razumevanje vloge zunanje evalvacije pri procesu samoevalvacije idr.

<sup>1</sup> V skladu z zakonom ima v okviru ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti poseben položaj področje višjega strokovnega šolstva. Ministrstvo, pristojno za področje višjega šolstva, je namreč Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, medtem ko v skladu z Zakonom o višjem strokovnem šolstvu (Ur. l. RS, št. 86/2004), področje kakovosti spada v okvir visokega šolstva.

## 2.2 IZVEDBA PROGRAMA IN UDELEŽENCI

V uSE je bilo (2009–2011 in 2011–2013) vključenih 7825 vodstvenih in strokovnih delavcev vrtcev, osnovnega in srednjega šolstva. V dveh ciklih je bilo organiziranih po sedem enodnevnih delavnic in vmesnih aktivnosti v šolah.

Cikel	Cikel 1 (april 2009 – februar 2011)		Cikel 2 (marec 2011 – marec 2013)	
	Načrt	Realizacija	Načrt	Realizacija
Število delavnic	7	7	7	7
Število vmesnih aktivnosti v šolah	7	7	7	7
Število udeležencev	1880	Skupaj* 4164 Kazalnik** 1898	2200	Skupaj* 3661 Kazalnik** 2220

**Tabela 1:** Načrtovana in realizirana izvedba uSE

\*število vseh udeležencev v uSE

\*\*število udeležencev, ki so v celoti opravili vse obveznosti (7 dni)

Skladno s projektno dokumentacijo je vsak od sedmih dni usposabljanja obsegal:

- **neposredne kontaktne ure oziroma t. i. delavnic**, ki jo za člane timov za samoevalvacijo (tj. ravnatelja in dva strokovna delavca) vodi Šola za ravnatelje, za učiteljske zборе pa timi za samoevalvacijo,
- **vmesne aktivnosti v šolah**, ki vključujejo:
  - strokovne razprave v učiteljskih zborih, aktivih oziroma skupinah (npr. po starostnih obdobjih, triletjih ipd.) in
  - individualne vmesne aktivnosti, ki potekajo na ravni posameznih udeležencev.



**Slika 1:** Potek usposabljanja za samoevalvacijo





V prvem ciklu uSE so bile vključene šole na osnovi razpisa, ki je bil javno objavljen 4. 2. 2009. Na razpis se je prijavilo 154 šol, pri izboru za vključitev so bili upoštevani različni kriteriji, kot npr. pokritost različnih ravni izobraževanja, regijska zastopanost, velikost in vrsta zavodov. Usposabljanje je potekalo od aprila 2009 do februarja 2011, v 10 skupinah je bilo vključenih 73 zavodov, od tega 14 vrtcev, 41 osnovnih in 18 srednjih šol in dijaških domov.

V drugem ciklu uSE so bile vključene ostale šole iz javnega razpisa 2009 in šole, ki so posredovale povpraševanje po možnosti vključitve v usposabljanje. Od marca 2011 do marca 2013 je bilo v 9 skupinah vključenih 71 zavodov, od tega 22 vrtcev, 35 osnovnih in 14 srednjih šol in dijaških domov (glej seznam šol v prilogi).

Raven	Cikel 1			Cikel 2		
	Min.	Max.	Povp.	Min.	Max	Povp.
Vrtci	31	118	67	15	126	57
Osnovne šole	19	122	56	19	148	53
Srednje šole	12	80	50	13	73	41

**Tabela 2:** Velikost šol glede na število strokovnih delavcev

Skupaj je bilo v obeh ciklih na usposabljanjih prisotnih 7825 udeležencev, od tega jih je bilo na vseh sedmih dneh 4118 oziroma 53 %. Vsaj petkrat se je usposabljanja udeležilo 68 % udeležencev. Kot je razvidno iz tabele 3, je bilo v prvem ciklu uSE vključenih skupaj 4164 udeležencev, od tega 1898 vseh sedem dni. Razlogi za neudeležbo na usposabljanjih, ki trajajo daljše časovno obdobje, so, kot so navajali udeleženci: menjava delodajalca, bolniške in porodniške odsotnosti, upokojitve itd. Najmanj pet dni je bilo na usposabljanju skupaj 2575 udeležencev. V drugem ciklu je od 3661 udeležencev, ki so vsaj enkrat sodelovali na usposabljanju, celoten cikel je zaključilo 2220 udeležencev. Najmanj 5 dni je bilo na usposabljanju v drugem ciklu 2773 udeležencev. V drugem ciklu je vseh sedem dni usposabljanj opravilo 61 % udeležencev, v primerjavi s 46 % v prvem.

Št. dni usposabljanja	Cikel 1	Cikel 2	Skupaj	
	Št. udeležencev	Št. udeležencev	Št. udeležencev	%
7	1898	2220	4118	52,6
6	409	177	586	7,5
5	268	376	644	8,2
4	411	198	609	7,8
3	371	224	595	7,6
2	342	242	584	7,5
1	465	224	689	8,8
Skupaj	4164	3661	7825	100,0

**Tabela 3:** Udeležba na usposabljanjih uSE



Skupaj je bilo v uSE vključenih 446 članov timov za samoevalvacijo in 7379 drugih strokovnih delavcev. V prvem ciklu usposabljanja je bilo vključenih 227 članov timov za samoevalvacijo (od tega 73 ravnateljev in 154 strokovnih delavcev) in 3937 članov učiteljskih zborov, v drugem ciklu pa 206 članov timov za samoevalvacijo (od tega 62 ravnateljev in 153 strokovnih delavcev) in 3446 članov učiteljskih zborov.

Program usposabljanja	Število skupin v programu	Število zavodov	Število udeležencev	Število dni usposabljanj na udeleženca	Število ur usposabljanj na udeleženca
CIKEL 1 – Usposabljanje za samoevalvacijo (timi za samoevalvacijo)	10	73	227	7	56
CIKEL 1 – Usposabljanje za samoevalvacijo (učiteljski/ vzgojiteljski zbori)	10	73	3937	7	56
CIKEL 2 – Usposabljanje za samoevalvacijo (timi za samoevalvacijo)	9	71	219	7	56
CIKEL 2 – Usposabljanje za samoevalvacijo (učiteljski/ vzgojiteljski zbori)	9	71	3442	7	56
SKUPAJ – Usposabljanje za samoevalvacijo (timi za samoevalvacijo)	19	144	446	7	56
SKUPAJ – Usposabljanje za samoevalvacijo (učiteljski/ vzgojiteljski zbori)	19	144	7379	7	56

**Tabela 4:** Pregled usposabljanj za samoevalvacijo glede na udeležence

Skupaj je bilo v uSE vključenih 446 članov timov za samoevalvacijo in 7379 drugih strokovnih delavcev. V prvem ciklu usposabljanja je bilo vključenih 227 članov timov za samoevalvacijo (od tega 73 ravnateljev in 154 strokovnih delavcev) in 3937 članov učiteljskih zborov, v drugem ciklu pa 206 članov timov za samoevalvacijo (od tega 62 ravnateljev in 153 strokovnih delavcev) in 3446 članov učiteljskih zborov.



Program usposabljanja	Število skupin v programu	Število zavodov	Število izvedenih dni usposabljanj	Število izvedenih ur usposabljanj
CIKEL 1 – Usposabljanje za samoevalvacijo (timi za samoevalvacijo)	10	73	73*	584
CIKEL 1 – Usposabljanje za samoevalvacijo (učiteljski/vzgojiteljski zbori)	10	73	503**	4024
CIKEL 2 – Usposabljanje za samoevalvacijo (timi za samoevalvacijo)	9	71	64*	512
CIKEL 2 – Usposabljanje za samoevalvacijo (učiteljski/vzgojiteljski zbori)	9	71	497	3976
skupaj			1137	9096

**Tabela 5:** Pregled usposabljanj za samoevalvacijo glede na število dni in ur izvedenih usposabljanj

\*Po prvem, drugem in tretjem dnevu usposabljanja sta bili izpeljani še dodatni izvedbi za člane timov, ki se usposabljanja v načrtovanem terminu niso mogli udeležiti.

\*\*4 šole so usposabljanje zaključile po 5. delavnici.

## 2.2.1 Terminalska izvedba programa usposabljanja

Usposabljanje je potekalo v dveh ciklih in treh fazah, kot je razvidno iz tabele 6.

Faza	Cikel 1		Cikel 2	
	Trajanje faze	Št. dni usposabljanj v fazi	Trajanje faze	Št. dni usposabljanj v fazi
Faza 1	27. 10. 2008 – 30. 9. 2009	1	1. 3. 2011–15. 9. 2011	2
Faza 2	1. 10. 2009 – 30. 4. 2010	3	16. 9. 2011–15. 9. 2012	3
Faza 3	1. 5. 2010 – 28. 2. 2011	3	16. 9. 2012–31. 3. 2013	2

**Tabela 6:** Izvedba usposabljanja po fazah

Po vsaki zaključeni fazi so udeleženci prejeli potrdilo o udeležbi na usposabljanju v skladu s Pravilnikom o nadaljnem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (Ur. l. RS, št. 64/04, 83/05 in 27/07), in sicer glede na število izvedenih delavnic oziroma ur trajanja delavnic. Faze v prvem ciklu so trajale en dan in dvakrat po tri dni, v drugem pa dva, tri in dva dni.





Faza	Št. točk	Cikel 1	Cikel 2	Skupaj
		Št. izdanih potrdil	Št. izdanih potrdil	Št. izdanih potrdil
Faza 1	0,5 točk ( 1 dan)	3142	476	3618
	1 točka (2 dni)	-	2688	2688
Faza 2	0,5 točk ( 1 dan)	382	278	660
	1 točka (2 dni)	737	200	937
	1,5 točk (3 dni)	2335	2762	5102
Faza 3	0,5 točk ( 1 dan)	369	262	631
	1 točka (2 dni)	410	2703	3113
	1,5 točk (3 dni)	2598	-	2596
Skupaj izdanih potrdil		9973	9369	19342

**Tabela 7:** Število izdanih potrdil po fazah

Dodaten pregled baze podatkov tudi kaže, da je vse tri faze usposabljanja v celoti opravilo 4118 udeležencev, vsaj dve fazi 1192 udeležencev, eno fazo 1559 udeležencev. 964 udeležencev ni v celoti opravilo nobene od faz usposabljanja.

## 2.2.2 Vsebine delavnic in vmesnih aktivnosti

Vsebine delavnic so bile zasnovane tako, da sledijo fazam načrtovanja, izvedbe, spremljanja in vrednotenja, poročanja in ponovnega načrtovanja. Tako so bile na usposabljanju obravnavane naslednje vsebine:

Vsebina	Cikel 2	Cikel 2
	Termin	Termin
Določanje prioritet in ciljev (učenje in poučevanje, dosežki učencev)	20. 3.–10. 4. 2009	7. 3.–19. 4. 2011
Načrtovanje izboljšav in samoevalvacije	21. 9.–7. 10. 2009	20. 4.–15. 9. 2011
Spremljanje izboljšav	18. 11.–3. 12. 2009	27. 9.–21. 11. 2011
Vloga vodenja in deležniki v samoevalvaciji	2. 2.–10. 3. 2010	28. 11.–2. 3. 2012
Analiza in refleksija kot temelj samoevalvacije	6. 4.–17. 5. 2010	14. 3.–7. 9. 2012
Poročanje in dolgoročneje načrtovanje izboljšav in samoevalvacije	21. 9.–30. 9. 2010	1. 10.–3. 12. 2012
Model samoevalvacije na ravni šole	1. 12.–8. 12. 2010	4. 2.–8. 3. 2013

**Tabela 8:** Vsebina delavnic in vmesnih aktivnosti



Z vmesnimi aktivnostmi so udeleženci samoevalvacijo po korakih uvajali v dejavnost na ravni šole in učitelja. Tako so timi za samoevalvacijo in učiteljski zbor npr. sodelovali pri določanju prioritetenih ciljev in pripravi načrtov izboljšav na ravni šole, aktivov oziroma skupin ter pripravili individualne načrte, izvajali in spremljali načrtovane dejavnosti, sodelovali v vodenih strokovnih razpravah, reflektirali in poročali o svojem delu in izboljšavah, sooblikovali model samoevalvacije na ravni šole itd.

### 2.2.3 Metode in oblike dela

Program usposabljanja je neposredno povezan z dejavnostmi na šolah, zato so bili prevladujoči načini dela z udeleženci sodelovalno delo v manjših skupinah, frontalna oblika z razpravo, predhodna priprava na delavnice, igra vlog, problemsko učenje, neposredno uvajanje procesa v prakso, sprotno spremljanje in vrednotenje, spodbujanje kritično-analitičnega vrednotenja, kritično prijateljevanje oziroma vzajemno svetovanje itd.

### 2.2.4 Usposabljanje timov za samoevalvacijo

Usposabljanja timov za samoevalvacijo so potekala v skupinah od 15 do 30 udeležencev, vodila jih je Šola za ravnatelje. Iz vsake šole so se usposabljanja udeležili ravnatelj in eden, dva ali trije strokovni delavci, ki so sestavljali t. i. tim za samoevalvacijo. V nekaterih primerih, kjer so proces samoevalvacije vodili za šolo in vrtec v sklopu šole ločeno, je lahko bila sestava tima drugačna.

	Cikel 1			Cikel 2			Skupaj
	Zavodov	Ravnatelj	Strok. delavcev	Zavodov	Ravnatelj	Strok. delavcev	Članov tima
Vrtci	14	14	28	22	16	48	106
Osnovne šole	41	41	87	35	34	76	238
Srednje šole	18	18	39	14	12	32	101
SKUPAJ	73	73	154	71	62	153	445

**Tabela 9:** Pregled usposabljanj timov za samoevalvacijo

V času od aprila 2009 do februarja 2013 je bilo izpeljanih 144 delavnic, skupaj 1096 ur usposabljanja timov za samoevalvacijo. Obravnavane vsebine so podrobneje prikazane v tabeli 10.



Dan	Aktivnost	Vsebine
1	<b>DELAVNICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>spoznati izhodišča, vsebino in potek usposabljanja za samoevalvacijo</li> <li>razpravljati o pričakovanjih in odnosu do samoevalvacije</li> <li>pridobiti znanja in spretnosti za določanje prioritetenih ciljev v luči dosežkov učencev</li> <li>prepoznati in ugotoviti značilnosti in dejanja učencev ob uresničitvi prioritetenih ciljev</li> <li>opredeliti dejavnosti za doseganje prioritetenih ciljev</li> </ul>
	<b>VMESNA AKTIVNOST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>individualni razmislek in zapis petih kurikularnih in učnih dosežkov in petih stališč, vrednot in spretnosti učencev</li> <li>priprava seznama petih kurikularnih in učnih dosežkov in petih stališč, vrednot in spretnosti učencev v skupini</li> <li>poročanje skupin in oblikovanje skupnega seznama</li> <li>ocena pomembnosti skupnih ciljev v skupini</li> <li>izbira najpomembnejših ciljev</li> <li>zapis značilnosti in dejanj učencev, na osnovi katerih lahko prepoznamo doseganje izbranih ciljev</li> <li>načrtovanje dejavnosti za doseganje prioritetenih ciljev</li> </ul>
2	<b>DELAVNICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>razprava o izbranih prioritetenih ciljih</li> <li>določitev meril za spremljanje in vrednotenje doseganja ciljev</li> <li>določiti način in rok za pripravo akcijskih načrtov na ravni šole, aktiva oz. skupine in posamičnega učitelja</li> <li>predstaviti pomen načrtovanja spremljave in se naučiti spremljati izbrane prioritete cilje</li> </ul>
	<b>VMESNA AKTIVNOST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>predstavitve načrta izboljšav na ravni šol</li> <li>oblikovanje in zapis ciljev</li> <li>predstavitve spremljanja prioritetenih ciljev</li> <li>določanje meril</li> <li>načrtovanje spremljave prioritetenih ciljev</li> </ul>
3	<b>DELAVNICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>načini in metode zbiranja podatkov</li> <li>interpretacija kvantitativnih podatkov</li> <li>analiza in interpretacija kvalitativnih podatkov</li> <li>strokovna razprava kot oblika spremljave doseganja ciljev</li> <li>dogovor o izvedbi vmesne in nadomestne aktivnosti</li> </ul>
	<b>VMESNA AKTIVNOST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pregled prednosti in omejitev samoevalvacije za zavod</li> <li>predstavitve vlog deležnikov v procesu samoevalvacije</li> </ul>
4	<b>DELAVNICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prednosti in omejitve samoevalvacije</li> <li>spodbujanje samoevalvacije na šoli</li> <li>vodenje samoevalvacije z vidika vlog različnih deležnikov</li> </ul>
	<b>VMESNA AKTIVNOST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>spoznati izhodišča, vsebino in potek usposabljanja za samoevalvacijo</li> <li>razpravljati o pričakovanjih in odnosu do samoevalvacije</li> <li>pridobiti znanja in spretnosti za določanje prioritetenih ciljev v luči dosežkov učencev</li> </ul>
5	<b>DELAVNICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ovrednotenje načrtovanja izboljšav</li> <li>refleksija in poročanje</li> <li>dolgoročno načrtovanje izboljšav</li> </ul>
	<b>VMESNA AKTIVNOST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>priprava na poročanje – samoevalvacijsko poročilo</li> <li>obravnavanje samoevalvacijskega poročila in nadaljnje načrtovanje izboljšav</li> </ul>
6	<b>DELAVNICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>refleksija in poročanje v praksi</li> <li>analiza in ovrednotenje samoevalvacijskih poročil 2009/10</li> <li>komuniciranje in sodelovanje z različnimi deležniki</li> <li>3-letno načrtovanje izboljšav</li> </ul>
	<b>VMESNA AKTIVNOST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ovrednotenje samoevalvacijskega poročila</li> <li>sodelovanje in komuniciranje z deležniki</li> <li>spremljanje uvajanja izboljšav</li> </ul>
7	<b>DELAVNICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>opredelitev samoevalvacije na ravni šole</li> <li>trajnost samoevalvacije v šoli</li> <li>evalvacija usposabljanja za samoevalvacijo</li> </ul>
	<b>VMESNA AKTIVNOST</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>opredelitev samoevalvacije na ravni šole</li> <li>ovrednotenje uvajanja samoevalvacije v šoli</li> </ul>

**Tabela 10:** Pregled vsebin usposabljanj timov za samoevalvacijo



## 2.2.5 Usposabljanje strokovnih delavcev v šolah

Usposabljanja v šolah so bila namenjena neposrednemu uvajanju obravnavanih vsebin in pristopov v prakso. Vodili so jih timi za samoevalvacijo, ki so vsebine in pristope usposabljanj v Šoli za ravnatelje prenašali v svojo šolo in tako skupaj s člani učiteljskega zbora uvajali in izvajali proces samoevalvacije.

Sestavljena so bila iz:

- delavnic za učiteljske zборе,
- strokovnih razprav po aktivih oziroma skupinah (npr. po starostnih obdobjih, triletjih ipd.) in
- individualnih aktivnosti na ravni posameznih učiteljev (npr. načrtovanje izboljšave, uvajanje, spremljanje in vrednotenje izboljšave, refleksija/poročanje ...).

	Cikel 1		Cikel 2		Skupaj	
	Št. zavodov	Članov učiteljskih zborov	Št. zavodov	Članov učiteljskih zborov	Št. zavodov	Članov učiteljskih zborov
Vrtci	14	896	22	1199	36	2095
Osnovne šole	41	2205	35	1744	76	3949
Srednje šole	18	836	14	499	32	1335
<b>SKUPAJ</b>	<b>73</b>	<b>3937</b>	<b>71</b>	<b>3442</b>	<b>144</b>	<b>7379</b>

**Tabela 11:** Pregled usposabljanj za samoevalvacijo za člane učiteljskih zborov

V času od aprila 2009 do februarja 2013 je bilo v šolah izpeljanih 1000 delavnic in vmesnih aktivnosti oziroma 8000 ur usposabljanja članov učiteljskih zborov. Obravnavane vsebine so podrobneje prikazane v tabeli 12.



Dan	Aktivnost	Vsebine
1	<b>VMESNA AKTIVNOST</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• razprava o ciljih in priprtetnih nalogah na ravni aktivov, skupin in posameznikov</li><li>• določanje dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev</li></ul>
2	<b>VMESNA AKTIVNOST</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• priprava na sodelovanje na delavnici</li><li>• priprava načrta izboljšav na ravni aktiva/skupine</li><li>• priprava načrta izboljšav na ravni učitelja/vzgojitelja</li><li>• individualne aktivnosti, povezane s prioritnimi cilji na ravni zavoda</li></ul>
3	<b>VMESNA AKTIVNOST</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• priprava na sodelovanje na delavnici</li><li>• spremljava uvajanja izboljšav na ravni aktiva/skupine in na ravni posameznika</li><li>• zapis načrta spremljave</li><li>• individualne aktivnosti, povezane s prioritnimi cilji na ravni zavoda</li></ul>
4	<b>VMESNA AKTIVNOST</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• priprava na sodelovanje na delavnici</li><li>• razmislek o ukrepih za krepitev prednosti in odpravljanje omejitev ter vlogi in nalogah posameznika pri učinkovitem uvajanju procesa samoevalvacije</li><li>• individualne aktivnosti, povezane s prioritnimi cilji na ravni zavoda</li></ul>
5	<b>VMESNA AKTIVNOST</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• priprava na sodelovanje na delavnici</li><li>• priprava refleksije o poteku samoevalvacije in rezultatih</li><li>• priprava 3-letnega načrta izboljšav</li><li>• individualne aktivnosti, povezane s prioritnimi cilji na ravni zavoda</li></ul>
6	<b>VMESNA AKTIVNOST</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• priprava na sodelovanje na delavnici</li><li>• individualne aktivnosti, povezane s prioritnimi cilji na ravni zavoda</li></ul>
7	<b>VMESNA AKTIVNOST</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• priprava na sodelovanje na delavnici</li><li>• individualne aktivnosti, povezane s prioritnimi cilji na ravni zavoda</li></ul>

**Tabela 12:** Pregled aktivnosti za samoevalvacijo za člane učiteljskih zborov

## 2.3 SPREMLJANJE IN EVALVACIJA USPOSABLJANJA ZA SAMOEVALVACIJO

Med izvajanjem je potekalo spremljanje in evalvacija usposabljanja na različne načine. V času izvajanja prvega cikla s sprotim spremljanjem v času izvajanja usposabljanja in z evalvacijo po zaključenem ciklu usposabljanja. Za pridobivanje podatkov smo uporabili refleksije po zaključeni delavnici, analizo dokumentov in strukturiranih poročil o usposabljanjih in vmesnih aktivnostih v šolah ter anketni vprašalnik za udeležence usposabljanja.

V drugem ciklu smo nadaljevali z refleksijami po zaključeni delavnici in analizo strukturiranih poročil o usposabljanjih in vmesnih aktivnostih v šolah. Anketni vprašalnik po zaključenem ciklu usposabljanja, ki je le še potrdil že sprotne evalvacije iz strukturiranih poročil, smo zamenjali z refleksijo o usposabljanju za samoevalvacijo.

Za podrobnejše rezultate sprotnega spremljanja se sklicujemo na Poročilo o 1. ciklu usposabljanja za samoevalvacijo (glej Brejc 2011a). Sprotno spremljanje v drugem ciklu ohranja spremljavo rezultatov o usposabljanju, delavnicah in motivaciji z isto metodologijo, metod in oblik dela v drugem ciklu nismo podrobneje spremljali. Dodatne informacije o poteku usposabljanja in učinkih samoevalvacije v zavodih smo zbrali s končno evalvacijo prvega cikla usposabljanja in refleksijo o usposabljanju za samoevalvacijo po drugem ciklu.



### 2.3.1 Končna evalvacija prvega cikla

Po končanem prvem ciklu je bila opravljena anketa z namenom evalvacije celotnega usposabljanja za samoevalvacijo. Trije različni anketni vprašalniki so bili posredovani ravnateljem, drugim članom timov za samoevalvacijo in vzorcu učiteljskih zborov vseh šol.

Tako ravnatelji kot strokovni delavci so izvedbo usposabljanj ocenili kot odlično, z manjšimi razlikami, vendar pomembnih razlik med skupinama ni. Ocene ravnateljev srednjih šol so nekoliko boljše od ostalih ravni. Pri strokovnih delavcih se pri izvedbi usposabljanj pojavi padanje ocen po ravneh izobraževanja z rahlimi odstopanji.

Večina uporabljenih metod in oblik dela jim je ustrezala, kot tudi delo predavateljev, še posebej pri odnosu do udeležencev in dostopnosti za vprašanja in nasvete. Tak rezultat se odraža tudi pri prenosu usposabljanja v šole, kjer vse tri skupine anketirancev to ocenjujejo kot zelo dobro.

### 2.3.2 Poročila o vmesnih aktivnostih

Uspešnost usposabljanja timov za samoevalvacijo lahko ocenimo tudi z zahtevnostjo priprave timov za samoevalvacijo na izvedbo delavnic v šolah, zahtevnostjo same izvedbe delavnic in z uporabnostjo vsebin in pripravljenih gradiv, katere smo spremljali v poročilih o vmesnih aktivnostih.

Poročila o vmesnih aktivnostih so po izvedbi vsake od sedmih delavnic in vmesnih aktivnosti pripravili člani timov za samoevalvacijo. Standardizirana oblika spremljanja je bila uporabljena pri vseh poročilih, pri čemer so bila poročila drugega cikla poenostavljena, saj smo določene dileme rešili v okviru spremljave v prvem ciklu.

Timi ocenjujejo pripravo na izvedbo delavnic kot srednje zahtevno. Ključni momenti zahtevnosti v prvem ciklu se pojavijo pri drugi, tretji in peti delavnici, kjer je zahtevnost višja, vendar različno za posamezne ravni izobraževanja. Pri drugi delavnici so bile izpostavljene srednje šole, pri tretji osnovne, peta delavnica pa je bila v splošnem najzahtevnejša. Zahtevnost priprave na izvedbo delavnic pri vrtcih narašča, medtem ko pri srednjih šolah pada. Podobni rezultati so nastajali v fazi ocenjevanja zahtevnosti izvedbe delavnice. Obratno sorazmeren je bil trend motiviranosti na in po delavnicah, ki je padal z dviganjem zahtevnosti izvedbe. Nekatere prilagoditve usposabljanja v drugem ciklu so prinesle drugačne rezultate. Zahtevnost priprave in izvedbe pada pri vseh ravneh izobraževanja, peta delavnica pa ostaja najzahtevnejša v usposabljanju enako kot tudi obratno sorazmerje med motivacijo in zahtevnostjo usposabljanja.

Timi, ki se jim izvedba projekta ni zdela zahtevna, to pripisujejo poglobljenemu premisleku ob izbiri cilja, natančno načrtovani strategiji, skladnosti med sodelujočimi pri delu in konkretizaciji načrtovanega, kjer je uspešnost naslednjega koraka povezana z uspešnostjo prejšnjega. To najbolj prikazuje krivulja zahtevnosti usposabljanja za srednje šole v prvem ciklu usposabljanja, kjer je večji napor na prvih delavnicah pripeljal do lažjega zaključka samoevalvacije.

### 2.3.3 Refleksije o usposabljanju za samoevalvacijo

Po končanem drugem ciklu je vsak član tima pripravil refleksijo o usposabljanju za samoevalvacijo. Refleksija je bila strukturirana v pet sklopov, ki so se nanašali na:

- pričakovanja v zvezi z usposabljanjem in uvedbo samoevalvacije v šolo pred začetkom usposabljanja (in njihova uresničitve);
- spoznanja na individualni ravni, na ravni tima in na ravni šole;
- spremembe pri svojem rednem delu;
- potrebe po dodatnem znanju in spretnostih za uvajanje izboljšav in samoevalvacije (in kje bi jih lahko pridobili);
- ocena samoevalvacije z vidika izboljševanja dosežkov učencev.

V nadaljevanju prikazujemo povzetek zapisov ravnateljev in strokovnih delavcev, ki so sestavljali time za samoevalvacijo.

Udeleženci so navedli, da so bila njihova pričakovanja na začetku precej splošna in nejasna in so se dopolnjevala med samim usposabljanjem. Ravnatelji in strokovni delavci v timih so v zvezi z usposabljanjem pričakovali več predavanj, vendar jim je bil način dela v obliki delavnic všeč, saj je spodbujal sodelovalno kulturo. S tem je usposabljanje bilo bolj konstruktivno in je pokazalo nove vidike v procesu samoevalvacije. Z vidika vsebine so pričakovanja opredelili zelo na široko, v smislu pridobivanja novih znanj za izboljšanje kakovosti na ravni zavoda in lastnega dela. V glavnem pa so začetna pričakovanja šla v smer boljšega povezovanja med sodelavci in krepitev profesionalnega razvoja strokovnih delavcev. Nekateri so imeli v mislih bolj konkretne načine za uspešno uvajanje izboljšav, navodila za pisanje samoevalvacijskega poročila kot tudi primere poročil na nivoju posameznih šol in vrtcev ter smernice za kritično vrednotenje svojega dela. Glede rezultatov so pričakovali bolj konkretno povratno informacijo in več usmeritev, saj se jim je porodilo veliko nejasnosti in negotovosti pri tem, ali gredo po pravi poti v procesu samoevalvacije. Enako velja glede poročila o samoevalvaciji, ki so ga pripravili tekom usposabljanja. Negativna pričakovanja udeležencev so se dotikala predvsem morebitnih dodatnih delovnih obveznosti, predvsem administracije in beleženja rezultatov. Določeni timi pa so označili nekatere delavnice za predolge, zato so jih pri delu z učiteljskim zborom ustrezno prilagodili in delno tudi skrajšali.

Tistim, katerim se pričakovanja niso uresničila, so jih določene stvari med izobraževanjem po njihovem mnenju bolj zmedle kot opolnomočile, menijo, da je proces samoevalvacije precej ohlapen in je dopuščeno preveč avtonomije, s katero si še niso znali pomagati. Prva dva dneva izobraževanja sta v glavnem izpolnila njihova pričakovanja, za razliko od tretjega in četrtega dne, saj po njihovem mnenju stvari vsebinsko niso bile dovolj jasno opredeljene in so povzročile zmedo med udeleženci tako na usposabljanju kot kasneje na šoli. Nekateri so želeli bolj jasno začetno sliko celotnega usposabljanja, da bi zadevo kot celoto lahko osmislili in bi potem lahko boljše razumeli posamezne faze usposabljanja oz. vsebinski in časovni okvir. Manjkala je povezanost oziroma vsebinska rdeča nit med posameznimi delavnicami ali bolje rečeno močnejša povezava med številnimi dnevi usposabljanj.





Kljub temu je večina udeležencev bila mnenja, da so se njihova pričakovanja delno ali v celoti uresničila. Pri delno uresničenih pričakovanjih so udeleženci navedli, da so pričakovali več podpore pri oblikovanju meril, njihova pričakovanja pa so se v celoti uresničila na področju izboljšanja klime, boljše komunikacije in sodelovanja med strokovnimi delavci, dviga kakovosti pedagoškega dela v vrtcu, izmenjave izkušenj, profesionalnega razvoja strokovnih delavcev, povečane motivacije otrok in učencev ter boljšega sodelovanja s starši. Kot rezultat procesa samoevalvacije v šoli ali vrtcu so navajali tudi bolj kritičen pristop do lastnega dela, bolj poglobljeno timsko delo in zavedanje in obširnejše vključevanje različnih deležnikov.

Na individualni ravni so z usposabljanjem za samoevalvacijo razširili znanje s področja spremljanja in vrednotenja lastnega dela. Naučili so se postavljati cilje izhajajoč iz lastnih potreb. V okviru tega so poudarili doslednost in sistematičnost pri sledenju lastnega dela.

Na ravni tima so udeleženci bili mnenja, da so se naučili povezati različne projektne vsebine v neko celoto. Prav tako so pridobili znanja s področja vodenja kolektiva, pri tem pa so morali pokazati odprtost in pripravljenost na spremembe, številni pa so prišli do zaključka, da je pri uvajanju izboljšav pomemben vsak posameznik.

Na ravni zavoda so se naučili postaviti cilje, ugotavljati močna in šibka področja pri svojem delu, usklajevati in določati skupne prioritete in cilje ter s tem opredeliti odgovornost vseh za kakovost šole ali vrtca. Udeleženci so se po večini strinjali, da samoevalvacija spodbuja boljše sodelovanje v kolektivu in kakovostne strokovne razprave, prav tako so zapisali, da so se naučili, da je za sistematično spremljanje uresničevanja zastavljenih ciljev potreben akcijski načrt ter zastavljena merila za spremljanje doseganja ciljev. Prav tako so se naučili pripraviti poročilo o samoevalvaciji, določati ožje cilje in skupna merila za celo šolo ter skrbno načrtovati aktivnosti in dejavnosti s sodelovanjem timov in vseh učiteljev na šoli. Udeleženci so prišli do spoznanja, da je uspeh večji, če delajo timsko in med seboj sodelujejo. Seveda pa je precej udeležencev ugotovilo, da je žal vedno tako, da navdušenje nad samoevalvacijo in pripravljenost za drugačen pristop k delu ne delijo vsi sodelavci v kolektivu. Z zaključkom usposabljanja za samoevalvacijo se za večino udeležencev proces samoevalvacije v šoli ali vrtcu nadaljuje, saj predstavlja izboljšan način načrtovanja, spremljanja in evalviranja doseganja zastavljenih ciljev.

Proces samoevalvacije je vpeljal spremembe v načinu dela, s tem ko so udeleženci navedli vključevanje celotnega kolektiva, učencev, staršev in drugih deležnikov. V kolektivih poteka tudi več strokovnih razprav, kjer ugotavljajo spremenjen način razmišljanja glede pomena samoevalvacije, zavedanje prednosti in omejitev organizacije v tem procesu in tudi bolj kritično razmišljanje o lastnem delu, med drugim tudi s pomočjo kritičnega prijatelja. Prav tako so strokovni delavci bolj pozorni na načrtovanje izboljšav pri lastnem delu, boljše spremljavo zastavljenih ciljev ter ovrednotenje lastnega dela. Uvedli so bolj dosledno in sistematično spremljanje procesa samoevalvacije, torej različne načine beleženja rezultatov oziroma zbiranja podatkov z bolj poglobljenimi zapisi, refleksijami in evalvacijami. Vsako dejavnost zdaj načrtujejo, določijo kriterije spremljanja, ob koncu dejavnost analizirajo in predstavijo na ravni šole, kar jim omogoča nadaljnje načrtovanje dejavnosti glede na dobljene rezultate. Delo prilagajajo določeni ciljni skupini, novo nastalim potrebam in okoliščinam in novim spoznanjem z različnih področij.



Drugi udeleženci so zapisali, da pri svojem delu niso začutili potrebe po uvajanju drastičnih sprememb, saj novo postavljeni cilji samoevalvacije zanje niso novost in ne pomenijo neke nove dejavnosti, spremembo vidijo le v tem, da zdaj načrtnemu spremljanju namenijo več pozornosti.

Večina jih sicer še ne razmišlja o dodatnih znanjih in spretnostih, ki jih bodo potrebovali na tem področju, ker so mnenja, da morajo še integrirati znanje, ki so ga pridobili. Sicer pa so udeleženci v večini zapisali, da bi za uvajanje izboljšav in samoevalvacije potrebovali dodatna znanja s področja motivacije ter znanja s področja oblikovanja in postavljanja meril in kazalnikov ter interpretacije rezultatov, še posebej so izpostavili pomanjkanje izkušenj s kvantitativnim evalviranjem. Zanima jih usposabljanje s področja statistične obdelave podatkov in znanja s področja informacijsko-komunikacijskih tehnologij.

Predlagali so še več strokovnih razprav, objave prispevkov dobre prakse v strokovni literaturi in izmenjave izkušenj tako znotraj zavoda, kot tudi z drugimi šolami in vrtci na področju spremljanja izboljšav.

Večina udeležencev je prepričanih, da proces samoevalvacije pozitivno vpliva na izboljšanje dosežkov učencev, vendar pa menijo, da bodo konkretni rezultati na ravni dosežkov učencev vidni šele čez nekaj časa. Napredek in izboljšave na določenih področjih so vidni predvsem pri tem, da so učenci bolj motivirani za delo, znanje učencev se je ponekod izboljšalo, učenci pa so aktivnejši in med seboj več sodelujejo. Samoevalvacija je usmerjena v učenca, omogoča učencem doseganje tistih ciljev, ki si jih šola zastavi, sam proces pa spodbuja bolj dosledno in sistematično spremljanje dosežkov učencev. V vrtcu pa cilje, ki so si jih zastavili, težko merijo z dosežki otrok, vendar pa samoevalvacija kaže pozitivne rezultate na področju motivacije in odzivnosti otrok in staršev pri uvajanju izboljšav.





KONČNO POROČILO O IZVEDBI PROJEKTA USPOSABLJANJE ZA UVEDBO SISTEMA UGOTAVLJANJA IN  
ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ORGANIZACIJ (VRTCEV IN ŠOL) – UKVIZ



# USPOSABLJANJE ZA ZUNANJO EVALVACIJO





V usposabljanje za zunanjo evalvacijo (uZE) je bilo v dveh ciklih skupaj vključenih 128 ali 2 % vseh udeležencev v projektu uKVIZ. Ciljna skupina programa so bili strokovni in vodstveni delavci vrtcev, osnovnih, glasbenih, srednjih šol. Pri izbiri so bili upoštevani kriteriji:

- izkušnje na področju ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti,
- delovne izkušnje v VIZ,
- strokovni naziv,
- regijska zastopanost,
- zastopanost različnih ravni izobraževanja.

Izkušnje na področju ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti, ki so jih udeleženci navedli v prijavi, so bile povezane predvsem s sodelovanjem v različnih projektih s tega področja: Mreže učečih se šol, vrtcev, Munus, Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti, Ogledalo, POKI, SIQ Kakovost za prihodnost, EFQM itd.

Javni razpis za udeležbo v prvem ciklu uZE je bil objavljen 2. junija 2009. Med 45 prispelimi vlogami je bilo izbranih 32 udeležencev, in sicer 20 ravnateljev in 12 strokovnih delavcev.

1. decembra 2010 je bil objavljen javni razpis za udeležbo v drugem ciklu uZE. Pred tem je bil 15. 11. 2010 objavljen interni razpis oziroma predprijava za udeležbo v drugem ciklu uZE, kamor so bili povabljeni udeleženci prvega cikla uSE v projektih KVIZ in uKVIZ. Udeleženci, ki so zaključili uSE, dobro poznajo proces samoevalvacije v vzgoji in izobraževanju, kar je bistvenega pomena za izvedbo zunanje evalvacije. Med 115 prispelimi vlogami je bilo izbranih 96 udeležencev, in sicer 43 ravnateljev in 53 strokovnih delavcev. uZE je pričelo 14 udeležencev iz vrtcev, 49 iz osnovnih šol, 28 iz srednjih šol in 5 iz dijaških domov.

Zastopanost po ravni izobraževanja	Cikel 1	Cikel 2	Skupaj
Vrtci	0	14	14
Osnovne šole	22	49	71
Srednje šole	11	28	39
Dijaški dom	0	5	5
SKUPAJ	32	96	128

**Tabela 13:** Udeleženci po ravneh izobraževanja

V tabeli 13 je prikazan pregled vseh izbranih udeležencev glede na zastopanost po različnih ravneh izobraževanja. Primerjalno gledano v prvem ciklu med prijavljenimi ni bilo predstavnikov vrtcev in dijaških domov, kar se je v drugem ciklu vidno spremenilo. Porast udeležencev je bil med predstavniki vrtcev večji, posledično je na odstotku zastopanosti izgubila osnovnošolska raven, ki vendar ostaja največja skupina.



Zastopanost po ravni izobraževanja	Cikel 1	Cikel 2	Skupaj
Pomurska	3	6	9
Podravska	6	15	21
Koroška	1	3	4
Savinjska	4	11	15
Zasavska	0	3	3
Spodnjeposavska	0	3	3
Jugovzhodna Slovenija	3	3	6
Osrednjeslovenska	8	29	37
Gorenjska	1	12	13
Notranjsko-kraška	2	2	4
Goriška	3	5	8
Obalno-kraška	1	4	5

**Tabela 14:** Udeleženci po regijski zastopanosti

Glede na tabelo 14 je bilo v obeh ciklih uZE največ udeležencev iz Osrednjeslovenske in Podravske regije. V drugem ciklu se je povečala udeležba iz Gorenjske regije, ostale regije so ohranile podobno zastopanost, razen v Jugovzhodni Sloveniji in Notranjo-kraški, kjer se število predstavnikov ni povečalo.

V prihodnje bi bilo potrebno vzpostaviti mehanizme, s katerimi bi v uZE pritegnili bolj uravnoteženo predstavnost po ravneh izobraževanja in regijah.

### 3.1. ZNANJA IN SPRETNOSTI UDELEŽENCEV USPOSABLJANJA

Program usposabljanja omogoča udeležencem, da pridobijo osnovno znanje in spretnosti za izvedbo zunanjih evalvacij v šolah:

- poznavanje delovanja slovenskega šolskega sistema,
- poznavanje zakonodaje na področju kakovosti v vzgoji in izobraževanju v Sloveniji,
- razumevanje razmejitve med zunanjo evalvacijo in inšpekcijo,
- poznavanje teoretičnih osnov na področju zunanje evalvacije in samoevalvacije,
- poznavanje procesa samoevalvacije na šoli,
- razumevanje vloge zunanje evalvacije na ravni sistema in šole,



- poznavanje prednosti in omejitev različnih načinov zbiranja podatkov,
- poznavanje vloge zunanje evalvacije pri kakovosti procesa samoevalvacije,
- poznavanje omejitev zunanje evalvacije,
- razumevanje vloge in pomena sodelujočih v zunanji evalvaciji,
- sposobnost načrtovanja izvedbe zunanje evalvacije,
- sposobnost uporabe različnih metod zbiranja podatkov,
- sposobnost analize in interpretacije zbranih podatkov,
- sposobnost timskega dela,
- sposobnost sprejemanja in upoštevanja različnih mnenj ter empatičnost,
- sposobnost dajanja povratnih informacij,
- sposobnost priprave pisnega poročila.

### 3.2. IZVEDBA USPOSABLJANJA

V okviru programa je bilo načrtovanih 120 usposobljenih vodstvenih in strokovnih delavcev vrtcev, osnovnega, srednjega šolstva. V prvem ciklu uZE (2009–2011) je usposabljanje zaključilo 29 (od 32) udeležencev, od tega 20 ravnateljev in 9 strokovnih delavcev vrtcev. V drugem ciklu usposabljanja, od avgusta 2011 do januarja 2013, je usposabljanje zaključilo 69 (od 96) udeležencev, od tega 31 ravnateljev in 38 strokovnih delavcev vrtcev, osnovnega in srednjega šolstva. V okviru programa je bilo v dveh ciklih (2009–2011 in 2011–2013) usposobljenih 98 vodstvenih in strokovnih delavcev. Od usposabljanja so udeleženci odstopili iz različnih razlogov (upokojitve, porodniški dopusti, bolezni, neopravljanje obveznosti usposabljanja, individualni izpisi udeležencev od usposabljanja itd.). Usposabljanje je uspešno zaključilo 77 % udeležencev.

Usposabljanje je bilo sedemdnevno. Skladno s projektno dokumentacijo je vsak posamezni dan usposabljanja obsegal neposredne kontaktne ure oziroma t. i. delavnico, ki jo vodi Šola za ravnatelje in vmesne aktivnosti, ki vključujejo individualno in skupinsko delo.

Usposabljanje je v obeh ciklih potekalo v treh fazah, kot je razvidno iz Tabele 15. Po vsaki zaključeni fazi so udeleženci glede na opravljene obveznosti in čas trajanja delavnic prejeli potrdilo o udeležbi na usposabljanju v skladu s Pravilnikom o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (Ur. l. RS, št. 64/04, 83/05 in 27/07).

Faze	Št. dni usposabljanj v fazi	Cikel 1	Cikel 2
Faza 1	1	27. 10. 2008–30. 9. 2009	1. 3. 2011–15. 9. 2011
Faza 2	4	10. 2009–30. 4. 2010	16. 9. 2011–15. 9. 2012
Faza 3	2	1. 5. 2010–28. 2. 2011	16. 9. 2012–28. 2. 2013

**Tabela 15:** Izvedba usposabljanja po fazah



V obeh ciklih usposabljanja je bilo v štirih skupinah izvedenih 28 dni ali 224 ur usposabljanja.

Program usposabljanja	Število skupin v programu	Število udeležencev	Število dni usposabljanj na udeleženca	Število izvedenih ur usposabljanj
CIKEL 1 – uZE	1	32	7	56
CIKEL 2 – uZE	3	96	7	168
Skupaj	4	128	7	224

**Tabela 16:** Pregled usposabljanj za zunanjo evalvacijo po ciklih

### 3.3. VSEBINE DELAVNIC IN VMESNIH AKTIVNOSTI

Program razvija in krepi opredeljeno znanje in spretnosti zunanjega evalvatorja, obravnavane vsebine so tako bile:

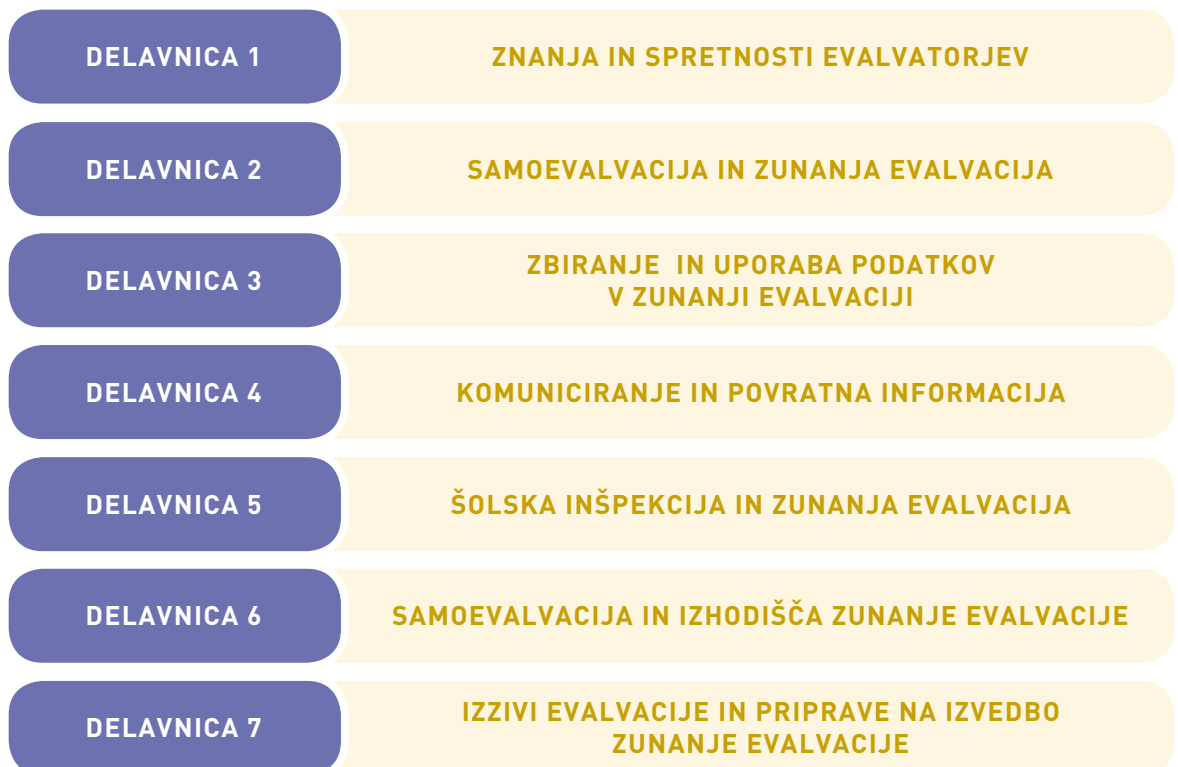
- ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v izobraževanju,
- zunanje evalvacije v slovenskem šolskem sistemu,
- odnos med samoevalvacijo in zunanjo evalvacijo,
- znanja in spretnosti evalvatorjev,
- priprava na izvedbo zunanje evalvacije.

Na podlagi temeljnih vsebin usposabljanja je bilo pripravljenih sedem delavnic. Na osnovi evalvacije prvega cikla uZE in razvoja sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti s poudarkom na samoevalvaciji smo v drugem ciklu usposabljanja določene stvari spremenili. Pri tem gre predvsem za vsebino delavnic in razporeditev le-teh ter večji poudarek krepitvi spretnosti za izvedbo zunanje evalvacije v šolah.

Ključne razlike med vsebinami delavnic v obeh ciklih so bile predvsem različna, po našem mnenju bolj smiselna razporeditev vsebin posameznih delavnic, večji poudarek in s tem tudi posebna delavnica na temo komuniciranja in povratne informacije, kar je pri izvedbi zunanje evalvacije še posebej pomembno. Poleg različnih oblik obravnavanja kakovosti in zunanje evalvacije v slovenskem šolskem prostoru smo udeležencem predstavili tudi nekaj najbolj vidnih pristopov h kakovosti in zunanji evalvaciji v tujini. Pomembno pa je tudi to, da je v prvem ciklu bila izvedba zunanjih evalvacij po šesti delavnici, medtem ko smo v drugem ciklu to premaknili na zaključek usposabljanja, torej po sedmi delavnici.



**Slika 2:** Teme delavnic v 1. ciklu uZE



**Slika 3:** Teme delavnic v 2. ciklu uZE





Namen posameznega dne usposabljanja ter vsebine delavnic in vmesnih aktivnosti prvega in drugega cikla so predstavljene v prilogah 6.3 in 6.4.

Udeleženci so med posameznimi delavnicami pripravljali vmesne aktivnosti, ki so se navezovale na obravnavano vsebino delavnice. Večina vmesnih aktivnosti je bila pripravljena v dogovorjenem času in skladno z navodili. Hkrati pa so skupinske vmesne aktivnosti povzročale določene težave pri usklajevanju, sodelovanju zaradi prostorske razdalje, neenakomerni angažiranosti vseh članov skupine ipd. V tabeli 16 so prikazane individualne in skupinske vmesne aktivnosti.

Individualne vmesne aktivnosti	Skupinske vmesne aktivnosti
<ul style="list-style-type: none"><li>• branje članka in priprava zapisa po metodi učenja z razpravo (1. delavnica)</li><li>• zapis (po predlogi) – ovrednotenje kakovosti procesa samoevalvacije v svojem vrtcu ali šoli (2. delavnica)</li><li>• zapis lastnega izboljšanja komunikacijskega vedenja v povezavi z literaturo na to temo (4. delavnica)</li><li>• zapis refleksije o kakovosti v povezavi s priporočeno literaturo (5. delavnica)</li><li>• ovrednotenje preglednega vprašalnika za svoj vrtec ali šolo, zapis ugotovitev in priporočil za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo (6. delavnica)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• priprava poročila na osnovi analize dokumentacije in intervjuja (3. delavnica)</li><li>• priprava izjave (kodeksa) o ravnanju zunanjih evalvatorjev (5. delavnica)</li></ul>

**Tabela 17:** Pregled vmesnih aktivnosti

Oktober in novembra 2010, med šesto in sedmo delavnico prvega cikla uZE, so udeleženci prvega cikla usposabljanja izvedli poskusne zunanje evalvacije. Oblikovani so bili timi dveh ali treh članov udeležencev, ki so izvedli eno zunanjo evalvacijo na enem zavodu. V izvedbo je bilo vključenih 11 poskusnih šol in vrtcev prvega cikla samoevalvacije v projektu KVIZ. Izvedba poskusnih zunanjih evalvacij je podrobneje predstavljena v Poročilu o izvedbi pilotnih zunanjih evalvacij (Brejc 2011a). V okviru drugega cikla usposabljanja so februarja in marca 2013 udeleženci izvedli zunanje evalvacije. Oblikovani so bili timi dveh ali treh članov udeležencev, ki so izvedli eno zunanjo evalvacijo na enem zavodu. V izvedbo je bilo vključenih 29 poskusnih šol in vrtcev drugega cikla samoevalvacije v projektu KVIZ. Izvedba zunanjih evalvacij je podrobneje predstavljena v Poročilu o izvedbi zunanjih evalvacij 2013 (v pripravi).

### 3.4 METODE IN OBLIKE DELA

Za krepitev znanja in spretnosti za izvedbo zunanje evalvacije so bile v programu uporabljene raznolike metode in oblike dela, kot npr. učenje z razpravo (LTD metoda), skupinska in individualna analiza dokumentacije, igranje vlog, t. i. »učni sprehod«, strokovne razprave itd. Z vmesnimi aktivnostmi (refleksija, kritična analiza, timska priprava dokumentov itd.) so udeleženci programa dopolnjevali znanje in spretnosti za izvedbo zunanjih evalvacij. Vmesne aktivnosti so izvajalci usposabljanja pregledali ter na naslednji delavnici udeležencem posredovali skupno povratno informacijo.

V usposabljanju je bil poudarek dan tudi pomenu samoizobraževanja (prebiranje strokovne literature, spremljanje področja kakovosti v izobraževanju itd.).



Posebna vrednost programa je bila izvedba zunanjih evalvacij v šolah, kar je udeležencem omogočilo pridobitev znanja in spretnosti v praksi.

### 3.5 DOKONČANJE USPOSABLJANJA IN IZDAJA POTRDIL

V skladu z razpisnimi pogoji in s Pogodbo o sofinanciranju 3311-08-302002 je moral biti vsak udeleženev v programu prisoten na vseh delavnicah (sedem dni) in opraviti vse vmesne aktivnosti. Posamezni dnevi usposabljanj so opredeljeni kot osemurni in ovrednoteni po Pravilniku o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju (Ur. l. RS, št. 64/04, 83/05 in 27/07).

Faze	Št. dni usposabljanj v fazi	Št. Točk	Cikel 1	Cikel 2
Faza 1	1	0,5	32	80
Faza 2	4	0,5	0	5
		1	1	3
		1,5	31	1
		2	0	72
Faza 3	2	0,5	1	2
		1	29	69

Tabela 18: Število izdanih potrdil po fazah

### 3.6 SPREMLJANJE IN EVALVACIJA USPOSABLJANJA ZA ZUNANJO EVALVACIJO

V obeh ciklih je potekalo spremljanje uZE, prvo od septembra 2009 do januarja 2011 in drugo od avgusta 2011 do marca 2013. V prvem ciklu je bila opravljena končna evalvacija na koncu izvedbe. V drugem ciklu smo evalvacijo izvedli v dveh delih, prvi del je bil opravljen v zaključku prve delavnice, ki je pokrival področje predhodnih znanj in spretnosti, relevantnih za evalvacijo usposabljanja, in drugi del, ki je bil opravljen po zadnji delavnici usposabljanja in je vseboval samooceno znanja po zaključenem usposabljanju. Posamezne elemente vprašalnika smo prilagodili glede na spremembe v drugem ciklu usposabljanja.

Namen spremljanja in evalvacije je bil:

- ovrednotiti usposabljanja za zunanjo evalvacijo z vidika temeljnih ciljev in načrtovanih pridobljenih znanj in spretnosti udeležencev usposabljanja,
- ugotavljati zadovoljstvo udeležencev z izvedbo usposabljanj,
- spremljati delavnice in vmesne aktivnosti udeležencev,
- ovrednotiti izvedbo poskusnih zunanjih evalvacij,
- ugotoviti potrebe udeležencev za nadaljnje usposabljanje.



V spremljanje in evalvacijo so bili vključeni udeleženci in izvajalci delavnic. Za pridobivanje podatkov so bile uporabljene naslednje metode:

- refleksija po zaključku delavnice,
- analiza vmesnih aktivnostih,
- anketni vprašalniki za udeležence,
- razprave z udeleženci in izvajalci usposabljanj.

Vmesne aktivnosti so bile opravljene v skladu z navodili, refleksije po posameznih delavnicah so del arhiva gradiv posameznih delavnic.

Za pridobivanje podatkov so bile uporabljene naslednje metode:

Spremljanje	Evalvacija
<ul style="list-style-type: none"><li>• refleksija po zaključku delavnice</li><li>• analiza vmesnih aktivnostih</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• anketni vprašalnik za udeležence</li><li>• razprava z udeleženci usposabljanj</li></ul>

**Tabela 19:** Metode pridobivanja podatkov

Za namen končne evalvacije programa usposabljanja so udeleženci izpolnili anketne vprašalnike, s katerimi so ovrednotili:

- znanje in spretnosti, ki so jih imeli pred in po usposabljanju,
- prenos znanja in spretnosti na druga področja
- uporabnost pridobljenega znanja in spretnosti,
- odnos do zunanje evalvacije in
- izvedbo usposabljanja.

ŠTEVILO IZPOLNJENIH VPRAŠALNIKOV	26 (89,6 %)	54 (78,2 %)
<b>Raven izobraževanja zaposlitve</b>		
vrtec	-	7
osnovna šola	16	30
srednja šola	10	15
dijaški dom	-	1
zavod za osebe s PP	-	1
Delovna doba v izobraževanju (v letih)	22,81 (8–36)	23,30 (10–38)
<b>Delovno mesto</b>		
ravnatelj	16	23
pomočnik ravnatelja	2	6
učitelj/vzgojitelj	4	22
direktor	-	1
drugo	4	2

**Tabela 20:** Splošni podatki anketirancev

V evalvaciji je v obeh cikliih sodeloval večji del udeležencev. V drugem ciklu usposabljanja je bila struktura udeležencev bolj raznolika, saj je vključevala več ravni izobraževanja in različnih kadrov.



### 3.6.1 Ocena programa Usposabljanja za zunanjo evalvacijo

V nadaljevanju je predstavljena ocena celotnega programa usposabljanja (delavnic in vmesnih aktivnosti). Skladno z opredeljenim znanjem in spretnostmi za izvedbo zunanjih evalvacij je bil pripravljen nabor trditev, na osnovi katerih so udeleženci ocenili svoje znanje in spretnosti pred in po zaključenem usposabljanju.

Ocene udeležencev o znanju in spretnostih v zvezi z zunanjo evalvacijo pred usposabljanjem kažejo, da večinoma že dobro poznajo in razumejo delovanje slovenskega šolskega sistema ter pomen in vlogo izboljševanja lastnega dela s pomočjo refleksije. Med obstoječimi znanji nekateri ocenjujejo tudi zakonodajo na področju kakovosti v vzgoji in izobraževanju v Sloveniji.

Najmanj so pred usposabljanjem imeli znanj, povezanih z zunanjo evalvacijo, ki so hkrati tudi znanja, ki so jih v usposabljanju v največji meri pridobili, in sicer teoretične osnove in praktično delovanje na področju zunanje evalvacije, razmejitev med zunanjo evalvacijo in inšpekcijo in vloge sodelujočih v zunanji evalvaciji ter njihove omejitve. Gre za znanja, ki jih pred usposabljanjem niso imeli priložnosti pridobivati.

Glede spretnosti udeležencev pred usposabljanjem ocene kažejo, da so bili udeleženci po njihovem mnenju sposobni delati v timu, opraviti intervju (razgovor) in znati sprejemati različna mnenja ter pokazati empatičen odnos. Najmanj so bili po pričakovanjih sposobni načrtovanja in izvedbe zunanje evalvacije.

Ocene po usposabljanju kažejo, da so udeleženci ocenili napredek na vseh področjih, največji napredek pri elementih, v katerih so bili pred usposabljanjem najbolj šibki, predvsem pri pridobivanju spretnosti, povezanih z izvedbo zunanje evalvacije (načrtovati izvedbo zunanje evalvacije, opredeliti potrebne naloge pri izvedbi zunanje evalvacije, izvesti obisk v sklopu zunanje evalvacije, pripraviti poročilo o zunanji evalvaciji) in opredelitev namena zunanje evalvacije.

Udeleženci so v vprašalnik zapisali še druga znanja, ki bi jih po njihovem mnenju za uspešno izvedbo zunanje evalvacije potrebovali, in sicer:

- znanja in veščine s področja komunikacije, supervizije, mediacije,
- sistemska znanja s področja evavalcije (oblikovanje zaključnega poročila, postavljanje kriterijev ... )
- več praktičnih znanj o procesu samoevalvacije,
- več znanja o ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti v drugih državah (kakovost, samoevalvacija),
- več izmenjave izkušenj med zunanjimi evalvatorji – primeri dobre prakse.

Udeleženci so navajali tudi, kaj so se v usposabljanju naučili o zunanji evalvaciji. Odgovori so se primarno nanašali na podporo in svetovanje evalviranim zavodom v smislu izboljšanja dela šol na področju kakovosti. Pri tem so poudarili distancirano in neodvisno držo v postopku ter pomen neposrednega kontakta pri analizi poročila. Hkrati ugotavljajo, da je za zunanjo evalvacijo zelo pomembno timsko delo, izmenjava izkušenj in mnenj ter večina pisanja poročila.

Prenos pridobljenega znanja in spretnosti je pomemben element uspešnega usposabljanja, zato so udeleženci ocenili tudi prenos le-teh na druga področja svojega dela. Ocene in odgovori kažejo, da večina udeležencev v usposabljanju pridobi znanja in spretnosti, ki so uporabna tudi pri njihovem siceršnjem delu. Ob tem, da spreminjajo prakso, so nekateri spremenili tudi svoje poglede in stališča.

Več kot 75 % udeležencev v obeh ciklih je zaradi udeležbe na usposabljanju spremenilo nekaj pri svojem delu. Najpogosteje so navedli:

- bolj ciljno usmerjeno načrtovanje,
- več samorefleksije in samoocenjevanja lastnega dela in dela zavoda,
- bolj smiselno sodelovanje v zavodu na področju načrtovanja in pri različnih srečanjih,
- izboljšano spremljanje in analiza na osnovi pridobljenih informacij.

Poseben razdelek v evalvaciji usposabljanja prvega cikla je predstavljalo ovrednotenje odnosa do zunanje evalvacije na osnovni nasprotujočih si trditev. Iz ocen je razvidno, da imajo udeleženci v povprečju zelo pozitiven odnos do zunanje evalvacije, pri čemer se najbolj strinjajo, da je zunanja evalvacija namenjena podpori zavodu pri izboljšavah na osnovi svetovanja oziroma kritičnega prijateljstva. Kljub pozitivnemu odnosu ocenjujejo, da zunanja evalvacija še vzbuja tudi določen odpor pri strokovnih delavcih.

Poseben razdelek v evalvaciji usposabljanja drugega cikla pa je vseboval razdelek o izvedbi zunanje evalvacije. Udeleženci poročajo, da so bile skupine zelo raznolike, sestavljene iz dveh ali treh članov iz iste ali različne izobraževalne ravni. Kljub temu je glede na ocene bila usklajenost znotraj tima zelo visoka in njeno delovanje zelo pozitivno. K temu so dodajali, da bi bili potrebni večkratni obiski šol v določenih časovnih obdobjih. Deljeni pa so bili glede mnenj, ali naj ostaja sestava tima ista ali naj se spreminja. Ocena udeležencev je bila tudi, da je priprava poročila zunanje evalvacije srednje do zelo zahtevna, pri čemer so jim pridobljeno znanje in spretnosti na delavnicah in z vmesnimi aktivnostmi precej pripomogle k izvedbi zunanje evalvacije.

Udeleženci, ki so pri prvi evalvaciji ocenili izvedbo usposabljanja, to ocenjujejo kot zelo dobro brez pomembnih odstopanj. Med predloge so navedli bolj jasna pričakovanja glede vloge zunanje evalvacije in osvetlitev procesa samoevalvacije v prvih delavnicah.





KONČNO POROČILO O IZVEDBI PROJEKTA USPOSABLJANJE ZA UVEDBO SISTEMA UGOTAVLJANJA IN  
ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ORGANIZACIJ (VRTCEV IN ŠOL) – UKVIZ



# IV. DRUGE AKTIVNOSTI





V okviru projekta uKVIZ so poleg usposabljanj potekale tudi druge aktivnosti, ki so v večji meri povezane z diseminacijo rezultatov dejavnosti v projektu. V nadaljevanju so navedeni znanstveni in strokovni članki, predstavitve na konferencah in monografije, ki so nastale v okviru projekta ali so pri njihovem nastanku sodelovali člani projektne skupine. Skladno s projektno dokumentacijo je bila organizirana zaključna konferenca. Člani projektne skupine so aktivno sodelovali tudi pri vseh dejavnostih projekta KVIZ.

## 4.1 ČLANKI, MONOGRAFIJE, PREDSTAVITVE NA KONFERENCAH IN POROČILA

### 4.1.1 Članki

BREJC, M., in A. KOREN. 2012. Zunanja evalvacija v šolah in vrtcih. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*. 10 (3): 17–36.

[http://ukviz.solazaravnatelj.si/files/2013/03/Članek\\_ZE\\_Brejc\\_Koren\\_17-36.pdf](http://ukviz.solazaravnatelj.si/files/2013/03/Članek_ZE_Brejc_Koren_17-36.pdf)

BREJC, M., S. GRADIŠNIK in A. KOREN. 2011. »Teachers' roles in self-evaluation in education.« V: *Knowledge as business opportunity: proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2011, 22–24 June 2011, Celje, Slovenia*, (MakeLearn), ur. V. DERMOL, N. TRUNK ŠIRCA, G. ĐAKOVIĆ, U. LINDAV, 531–537. Celje: International School for Social and Business Studies.

SHEWBRIDGE, Claire. 2013. Od skladnosti z zakoni do kakovosti: pristopi k evalvaciji šol v državah OECD. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*. 11(1): 3–30.

### 4.1.2 Monografije

BREJC, M., A. KOREN in M. ZAVAŠNIK ARČNIK ur. 2011. *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti: teorija in praksa uvajanja samoevalvacije v šole in vrtce*. Kranj: Šola za ravnatelje. <http://www.solazaravnatelj.si/ISBN/978-961-6637-31-2.pdf>

### 4.1.3 Prispevki na konferencah

BREJC, M., in A. JURIČ. 2008. "Encouraging evaluation use by introducing a national system of quality assessment and assurance." V *Building for the future: evaluation in governance, development and progress: abstract book*. Lisboa: European evaluation society.

KOREN, A., A. JURIČ, M. BREJC in V. LOGAJ. 2009. "(How) can EU funded project »Desing and introducing the quality assurance and assessment system in schools« contribute to national effectiveness and improvement at school level?." V *22nd Annual World ICSEI Congress, 4–8 January, 2009, Vancouver. Congress handbook 2009*. [S. l.]: ICSEI.

ZUPANC-GROM, R., in A. JURIČ. 2009. "Uresničevanje enakosti in pravočasnosti s samoevalvacijo šole." V *Vodenje in dosežki učencev v teoriji in praksi: gradivo za udeležence*. Portorož: Šola za ravnatelje.

BREJC, M., A. JURIČ, N. TRUNK ŠIRCA in P. WEISSBACHER. 2010. "Evaluating capacity building in Slovenian schools." V *Empowering schools for learning: from improvement policy to effective practice: [the conference abstracts of papers]*. [S. n.]: University of Malaya.



BREJC, M. 2011. »Ethical dimension of leadership in the case of introducing self-evaluation in Slovenian schools.« V *ENIRDELM: [abstracts]*, 16–17. Reykjavik: University of Iceland, School of Education.

BREJC, M. 2011. "Training for school self-evaluation." V *Linking research, policy and practice to promote quality in education: [program and book of abstracts]*. [S. n.]: University of Cyprus.

WEISSBACHER, P., in M. BREJC. 2011. "Schools' attitudes towards public announcement of self-evaluation reports." V *Linking research, policy and practice to promote quality in education: [program and book of abstracts]*. [S. n.]: University of Cyprus.

KOREN, A., A. JURič. 2011. "External evaluation in Slovenia." V *Linking research, policy and practice to promote quality in education: [program and book of abstracts]*. [S. n.]: University of Cyprus.

BREJC, M., in N. TRUNK ŠIRCA. 2011. »Evaluation capacity building in Slovenian schools: poster.« *Prispevek na 25th Annual Conference of the American Evaluation Association »Evaluation 2011«, Anaheim, Ca.* Anaheim, 2.–5. november.

MARKIČ, P. 2012. "Appraisal interview in the process of professional [i. e. professional] development of teachers and school leaders." V *Abstracts*. [S. n.]: Malmö University.

BREJC, M., in K. ŠIROK. 2012. »External evaluation as an added value to school self-evaluation: poster.« *Prispevek na 26th Annual Conference of the American Evaluation Association »Evaluation 2012«, Minneapolis*, 24.–27. oktober.

BREJC, M., in P. MARKIČ. 2013. »External evaluation as an added value to school self-evaluation: poster.« *Prispevek na Congress for School Effectiveness and Improvement, Santiago*, 3.–6. januar.

#### 4.1.4 Samostojni znanstveni sestavek ali poglavje v monografski publikaciji

KOREN, A., in M. BREJC. 2011. »Vloga države, šol, učiteljev in učencev pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti.« V *Kakovost v šolstvu v Sloveniji*, ur. Ž. KOS KEČOJEVIČ in S. GABER, 316–346. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.

BREJC, M., in A. KOREN. 2011. "Zasnova modela samoevalvacije v sistemu ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti." V *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti: teorija in praksa uvajanja samoevalvacije v šole in vrtce*, ur. M. BREJC, A. KOREN in M. ZAVAŠNIK ARČNIK, 7–11. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M., in A. KOREN. 2011. "Uvajanje samoevalvacije v šolah in vrtcih kot pristop h kakovosti na nacionalni ravni." V *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti: teorija in praksa uvajanja samoevalvacije v šole in vrtce*, ur. M. BREJC, A. KOREN in M. ZAVAŠNIK ARČNIK, 13–43. Kranj: Šola za ravnatelje.

#### 4.1.5 Drugo učno gradivo

V nadaljevanju je predstavljen seznam internih gradiv usposabljanj uSE in uZE.





## Gradivo prvega cikla usposabljanj

BREJC, M., A. JURIČ RAJH, A. KOREN, A. SAVARIN, R. ZUPANC GROM in TONY TOWNSEND. 2009. *Usposabljanje za samoevalvacijo 2009-2011: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol): delavnica 1*. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M., A. JURIČ RAJH, A. KOREN, A. SAVARIN in M. ZAVAŠNIK ARČNIK. 2009. *Usposabljanje za zunanjo evalvacijo: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol): delavnica 1*. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M., L. DEVLIN, A. JURIČ RAJH, A. KOREN in M. ZAVAŠNIK ARČNIK. 2009. *Usposabljanje za zunanjo evalvacijo: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol): delavnica 2*. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M., A. JURIČ RAJH, A. KOREN, R. KOSTREVC in M. ZAVAŠNIK ARČNIK. 2009. *Usposabljanje za samoevalvacijo 2009-2011: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol): delavnica 2*. Kranj: Šola za ravnatelje.

AŽMAN, T., M. BREJC, A. JURIČ RAJH, A. KOREN, R. KOSTREVC, A. SAVARIN in M. ZAVAŠNIK ARČNIK. 2009. *Usposabljanje za samoevalvacijo 2009-2011: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol): delavnica 3*. Kranj: Šola za ravnatelje.

AŽMAN, T., M. BREJC, A. JURIČ RAJH, A. KOREN in M. ZAVAŠNIK ARČNIK. 2010. *Usposabljanje za zunanjo evalvacijo: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol): delavnica 3*. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M., in M. ZAVAŠNIK ARČNIK. 2010. *Usposabljanje za samoevalvacijo 2009-2011: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol): delavnica 4*. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M., A. JURIČ RAJH, A. KOREN, A. ŠIREC in M. ZAVAŠNIK ARČNIK. 2010. *Usposabljanje za zunanjo evalvacijo: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol): delavnica 4*. Kranj: Šola za ravnatelje.

AŽMAN, T., M. BREJC, S. GRADIŠNIK, A. JURIČ RAJH, A. KOREN, R. KOSTREVC, M. PRIMOŽIČ in M. ZAVAŠNIK ARČNIK. 2010. *Usposabljanje za samoevalvacijo 2009-2011: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol): delavnica 5*. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M., A. JURIČ RAJH, A. KOREN in M. ZAVAŠNIK ARČNIK. 2010. *Usposabljanje za zunanjo evalvacijo: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol): delavnica 5*. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M., in M. ZAVAŠNIK ARČNIK. 2010. *Usposabljanje za samoevalvacijo 2009-2011: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol): delavnica 6*. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M., A. JURIČ RAJH, A. KOREN in M. ZAVAŠNIK ARČNIK. 2010. *Usposabljanje za zunanjo evalvacijo: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol): delavnica 6*. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M., in M. ZAVAŠNIK ARČNIK. 2011. *Usposabljanje za samoevalvacijo 2009-2011: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol): delavnica 7*. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M., A. JURIČ RAJH, A. KOREN in V. POLIČNIK 2011. *Usposabljanje za zunanjo evalvacijo: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol): gradivo za 7. dan usposabljanja*. Kranj: Šola za ravnatelje.

POLIČNIK, Vlasta in M. BREJC. 2011. *Usposabljanje za zunanjo evalvacijo: komuniciranje in povratna informacija*. Kranj: Šola za ravnatelje.

## Gradivo drugega cikla usposabljanj

BREJC, M. 2011. *Usposabljanje za samoevalvacijo: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij uKVIZ: predstavitev programa*. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M. In A. JURIČ RAJH. 2011. *Usposabljanje za zunanjo evalvacijo: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij uKVIZ: predstavitev programa*. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M., A. KOREN, in T. TOWNSEND. 2011. *Usposabljanje za samoevalvacijo: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij uKVIZ: delavnica 1*. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M., A. JURIČ RAJH, A. KOREN, V. POLIČNIK in M. ZAVAŠNIK ARČNIK. 2011. *Usposabljanje za zunanjo evalvacijo: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij uKVIZ: delavnica 1*. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M., in M. ZAVAŠNIK ARČNIK. 2011. *Usposabljanje za samoevalvacijo: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij uKVIZ: delavnica 2*. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M., A. KOREN in A. JURIČ RAJH. 2011. *Usposabljanje za zunanjo evalvacijo: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij uKVIZ: delavnica 2*. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M., in M. ZAVAŠNIK ARČNIK. 2011. *Usposabljanje za samoevalvacijo: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij uKVIZ: delavnica 3*. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M., in M. ZAVAŠNIK ARČNIK. 2012. *Usposabljanje za samoevalvacijo: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij uKVIZ: delavnica 4*. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M., A. JURIČ RAJH in M. ZAVAŠNIK ARČNIK. 2012. *Usposabljanje za zunanjo evalvacijo: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij uKVIZ: delavnica 3*. Kranj: Šola za ravnatelje.

POLIČNIK, V. in M. BREJC. 2012. *Usposabljanje za zunanjo evalvacijo: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij uKVIZ: delavnica 4*. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M., in M. ZAVAŠNIK ARČNIK. 2012. *Usposabljanje za samoevalvacijo: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij uKVIZ: delavnica 5*. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M., A. ŠIREC in L. GOLJAT PRELOGAR. 2012. *Usposabljanje za zunanjo evalvacijo: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij uKVIZ: delavnica 5*. Kranj: Šola za ravnatelje.





BREJC, M., in M. ZAVAŠNIK ARČNIK. 2012. *Usposabljanje za samoevalvacijo: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij uKVIZ: delavnica 6*. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M., in M. ZAVAŠNIK ARČNIK. 2013. *Usposabljanje za samoevalvacijo: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij uKVIZ: delavnica 7*. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M.. *Usposabljanje za zunanjo evalvacijo: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij uKVIZ: delavnica 7*. Kranj: Šola za ravnatelje.

BREJC, M. 2012. *Zunanje evalvacije: priročnik za zunanje evalvatorje in evalvirane zavode. 1. izdaja*. Kranj: Šola za ravnatelje.

#### 4.1.6 Končno poročilo o rezultatih raziskav

BREJC, M., M. SARDOČ, D. ZUPANC, T. AŽMAN, G. CANKAR, J. ERČULJ, S. GRADIŠNIK, A. JURIČ, A. KOREN, A. SAVARIN in M. ZAVAŠNIK ARČNIK. 2011. *OECD review on evaluation and assessment frameworks for improving schools outcomes: country background report: Slovenia*. Kranj: Šola za ravnatelje; Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport. <http://www.oecd.org/edu/evaluationpolicy>, <http://www.oecd.org/dataoecd/11/14/48853911.pdf>.

#### 4.1.7 Predavanje na tuji univerzi

KOREN, A., in M. BREJC. 2013. »School leader appraisal in Slovenia: purpose and practice.« *Prispevek na OECD Conference in Oslo 2013; Synergies for better learning: an international perspective on evaluation and assessment, Oslo, 11.–12. april*.

#### 4.1.8 Vabljen predavanje na konferenci brez natisa

KOREN, A., in M. BREJC. 2013. »Slovenia showcase.« *Prispevek na Congress for School Effectiveness and Improvement, Santiago, 3.–6. januar*.

#### 4.1.9 Poročila o rezultatih projekta

BREJC, M.. 2011. *Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in šol): poročilo o izvedbi 1. cikla usposabljanj*. Kranj: Šola za ravnatelje. <http://www.solazaravnatelj.si/ISBN/978-961-6637-34-3.pdf>

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

BREJC, M., in V. POLIČNIK. 2012. *Poročilo o izvedbi zunanjih evalvacij 2012*. Kranj: Šola za ravnatelje. <http://www.solazaravnatelj.si/ISBN/978-961-6637-38-1.pdf>.

BREJC, M., S. GRADIŠNIK, L. GOLJAT, 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. [http://kviz.solazaravnatelj.si/files/2013/06/Poročilo\\_ZE\\_nov\\_20121.pdf](http://kviz.solazaravnatelj.si/files/2013/06/Poročilo_ZE_nov_20121.pdf).



## 4.2 ORGANIZACIJA IN IZVEDBA KONFERENC

### 4.2.1 Vodenje v vzgoji in izobraževanju – Izzivi vodenja za raznolikosti

Od 29. do 31. marca 2010 je potekal strokovni posvet Vodenje v vzgoji in izobraževanju - Izzivi vodenja za raznolikost. Na posvetu je bilo skupaj 221 udeležencev, od tega 72 s prispevkom (referatom ali plakatom). Na plenarnih predavanjih in okrogli mizi je sodelovalo 8 predavateljev oziroma zunanjih sodelavcev.

### 4.2.2 Zaključna konferenca uKVIZ

15. maja 2013 je skladno z načrtom potekala zaključna konferenca projekta uKVIZ. V dopoldanskem delu je bila med drugim namenjena zaključku 2. cikla uZE. V popoldnanskem delu je v plenarnem delu ugotovitve poročila OECD predstavila Claire Shewbridge (OECD), predstavljeni so bili tudi rezultati projekta uKVIZ. Na zaključni konferenci je bilo 154 udeležencev.

PROGRAM ZAKLJUČNE KONFERENCE		
9.30–11.00	Registracija udeležencev	
11.00–13.00	Evalvacija usposabljanja zunanjih evalvatorjev in izvedenih zunanjih evalvacij mag. Mateja Brejc, Sanja Gradišnik, dr. Andrej Koren, dr. Mihaela Zavašnik Arčnik, Šola za ravnatelje	Delavnice za zunanje evalvatorje (2. cikel uKVIZ) in evalvirane zavode (izvedba februar 2013)
13.00–14.30	Kosilo za udeležence	
14.30–16.30	Evalvacija v šolah držav OECD. Priporočila za politiko in prakso. Claire Shewbridge, OECD Ob zaključku projekta uKVIZ. Kaj vemo o usposabljanjih in kako naprej? mag. Mateja Brejc, Šola za ravnatelje	Plenarni predavanji z razpravo za udeležence dopoldanskih delavnic in vabljene predstavnike vrtcev, šol, MIZŠ in drugih.

**Tabela 21:** Program zaključne konferenc uKVIZ





## 4.3 IZVEDBA DODATNIH DELAVNIC ZA ZUNANJE EVALVATORJE

Po zaključku osnovnega usposabljanja za zunanjo evalvacijo so bila za udeležence prvega cikla usposabljanja, ki so bili v projektu KVIZ vključeni v izvajanje zunanjih evalvacij pripravljena dodatna usposabljanja oziroma delavnice.



Tako sta bili v okviru priprave na izvedbo zunanjih evalvacij marca 2012 pripravljene in izvedene dve dodatni šest urni delavnici s podarkom na tematiki komuniciranja ter priprave na izvedbo zunanjih evalvacij. Oktobra pa je bila izvedena šest urna delavnica kot priprava na izvedbo zunanjih evalvacij novembra 2012.

Delavnica	Datum	Št. udel
Komuniciranje in povratna informacija	14. 12. 2011	21
Izzivi evalvacije in priprava na izvedbo zunanjih evalvacij -	14. 2. 2012	20
Poročanje o zunanji evalvaciji in priprava na izvedbo zunanjih evalvacij	10. 10. 2012	20
SKUPAJ		61

**Tabela 22:** Izvedba dodatnih delavnic



# V. PRIPOROČILA ZA NADALJEVANJE USPOSABLJANJ ZA EVALVACIJO





V nadaljevanju je predstavljen predlog usposabljanj za evalvacijo (samoevalvacijo in zunanjo evalvacijo) s poudarkom na izvedbi v obdobju 2014–2018, ki lahko služi kot izhodišče za pripravo poslovnega načrta. Izhaja iz:

- ugotovitev spremljanja in evalvacije usposabljanj v projektu uKVIZ,
- razvoja sistema UZK in evalvacije dejavnosti v projektu KVIZ,
- rezultatov različnih raziskav, izkušenj sistemov UZK v tujini,
- nadnacionalnih priporočil OECD (2013) o krepitvi zmožnosti učiteljev in šol za UZK s samoevalvacijo.

Kazalniki	2014	2015	2016	2017	2018	Skupaj	Obrazložitev kazalnika
1 predlogi vsebin programov usposabljanj	10	10	15	15	15	15	oblikovani predlogi z vsebinami, terminskim načrtom usposabljanj, kriteriji za vključevanje šol in učiteljev v usposabljanja, izvajalci itd.
2 gradiva za usposabljanja	10	10	15	15	15	15	tiskana in e-gradiva za udeležence usposabljanj
3 število udeležencev, vključenih v osnovno usposabljanje	2540	5080	5080	5080	2540	10160	št. udeležencev, ki bodo v posameznem letu vključeni v usposabljanje
4 število udeležencev, vključenih v dodatna usposabljanja	180	220	260	300	300	1260	št. udeležencev, ki bodo v posameznem letu vključeni v usposabljanje
5 število udeležencev, vključenih v druga usposabljanja	150	150	150	150	150	750	št. udeležencev, ki bodo v posameznem letu vključeni v usposabljanje
število certificiranih zunanjih evalvatorjev	90	40	40	40	40	250	št. udeležencev usposabljanj, ki bodo pridobili certifikat za izvajanje zunanjih evalvacij
6 evalvacija usposabljanj, diseminacija in objava rezultatov (strokovni/ znanstveni članki in drugi prispevki)	2	2	2	2	2	10	evalvacijska poročila o vplivu usposabljanj na krepitev zmožnosti in izboljšanje kakovosti dela šol, predstavitev rezultatov in ugotovitev spremljanja in evalvacije usposabljanj v obliki aktivnih prispevkov na konferencah ali objavljenih kot strokovni ali znanstveni članki

**Tabela 23:** Kazalniki usposabljanj za evalvacijo v obdobju 2014–2018



## 5.1 IZVEDBA USPOSABLJANJ ZA EVALVACIJO

Iz navedenih izhodišč izhaja, da so v nadaljevanju potrebna osnovna in dodatna usposabljanja, ki so poleg krepitev zmožnosti učiteljev in šol namenjena tudi podpori uvajanju in izvajanju samoevalvacije in zunanje evalvacije v šolah in vrtcih.



### 5.1.1 Osnovna usposabljanja za evalvacijo

Predlog osnovnih usposabljanj temelji na razvoju, izvedbi in evalvaciji programov v projektu uKVIZ. Osnovna usposabljanja so namenjena:

- usposabljanju učiteljskih in vzgojiteljskih zborov (ravnatelj, članov timov in strokovnih delavcev) za uvajanje samoevalvacije (glej poglavje 2) in
- usposabljanju ravnatelj in strokovnih delavcev za izvajanje zunanje evalvacije v šolah (glej poglavje 3).

Usposabljanja, predvidoma pet do sedemdnevna, so procesna in izvedena kot kombinacija delavnic in vmesnih aktivnosti. Pri tem je pomembno, da so usposabljanja za samoevalvacijo organizirana tako, da zajamejo vse strokovne delavce vključenih šol ter da so povezana z obstoječimi dejavnostmi na področju učenja in poučevanja v šolah, kar omogoča neposreden prenos vsebin usposabljanja v prakso.

### Obseg osnovnega usposabljanja

Osnovno usposabljanje vrtcev in šol za samoevalvacijo je ključno predvsem v začetnih fazah uvajanja sistema UZK, saj se šole ob tem, da pridobijo potrebne zmožnosti, povežejo z drugimi šolami in izvajalci na področju UZK, zato je v obdobju do leta 2018 potrebno načrtovati vključitev večine šol in vrtcev v Sloveniji. Predvidoma bi v izvedbo programa letno vpisali 70 šol in vrtcev<sup>2</sup> oziroma 2500 udeležencev.

*Osnovno usposabljanje zunanjih evalvatorjev* mora skladno z razvojem sistema UZK zagotoviti ustrezno število evalvatorjev za izvedbo zunanjih evalvacij. Del programa mora biti sodelovanje pri izvedbi zunanjih evalvacij, predvidoma pa še izpit kot podlaga za podelitev certifikata oziroma licence za izvajanje zunanjih evalvacij za določen čas. Ob predpostavki, da se bodo redne zunanje evalvacije v šolah in vrtcih periodično izvajane vsakih 4 do 5 let in da bodo v timu za zunanjo evalvacijo trije člani, ki bodo na letni ravni vključeni v izvedbo dveh do treh zunanjih evalvacij, bi letno v izvedbo programa predvidoma vpisali 40 vodstvenih in strokovnih delavcev vrtcev in šol.

<sup>2</sup> V projektih KVIZ in uKVIZ je bilo v usposabljanje skupaj vključenih 243 vrtcev in šol. Sočasno usposabljanja s poudarkom na samoevalvaciji (notranji presoji) potekajo tudi v okviru projektov oziroma programov, ki jih izvajajo ACS, CPI, SIQ in drugi.



Usposabljanje	Ciljna skupina	Trajanje	Št. udeležencev	Izvedba
Usposabljanje vrtcev in šol za samoevalvacijo	učiteljski in vzgojiteljski zbori	48 ur	2500 udel (70 šol)	že pripravljeno in izvedeno (3x)
Usposabljanje zunanjih evalvatorjev	vodstveni in strokovni delavci vrtcev in šol	56 ur, izvedba ZE in izpit	40	že pripravljeno in izvedeno (2x) <sup>3</sup> brez

**Tabela 24:** Osnovna usposabljanja za evalvacijo

### 5.1.2 Dodatna usposabljanja za evalvacijo

Poleg osnovnih usposabljanj so za trajnostno in kakovostno UZK pomembna in potrebna tudi dodatna usposabljanja. Z njimi poglobljajo obravnavane vsebine osnovnih usposabljanj, nadgrajujejo zmožnosti šol in sledijo spremembam v sistemu UZK. Namenjena so udeležencem vrtcev in šol, ki so zaključili osnovno usposabljanje in sicer članov timov za samoevalvacijo, novim članom timov za samoevalvacijo, ravnateljem in zunajim evalvatorjem.

#### Obseg dodatnega usposabljanja

Letno bi za vsako od v tabeli 25 navedenih ciljnih skupin izvedli eno delavnico in tako do leta 2018 skupaj vključili 1260 udeležencev.

Delavnica	Ciljna skupina	Trajanje	Št. udeležencev na delavnici	Izvedba
Samoevalvacija – uporaba podatkov	člani timov za samoevalvacijo	8 ur	30	že pripravljeno in izvedeno (1x) v projektu KVIZ
Motiviranje strokovnih delavcev za uvajanje izboljšav				že pripravljeno in izvedeno (3x) v projektu KVIZ
Nove teme				pripraviti
Samoevalvacija kot orodje izboljšav v VIZ	novi člani timov za samoevalvacijo	16 ur	30	že pripravljeno in izvedeno (1x) v projektu KVIZ
Dodatno usposabljanje za zunanje evalvatorje	zunajni evalvatorji	16 ur	90–250 (glede na dinamiko osnovnega usposabljanja za ZE)	že pripravljeno in izvedeno (3x)
Vodenje za kakovost	ravnatelji	16 ur	30	že pripravljeno in izvedeno (1x) v projektu KVIZ

**Tabela 25:** Dodatna usposabljanja za evalvacijo

<sup>3</sup> Usposabljanje je bilo izvedeno brez izpita in certifikata oziroma licence.



### 5.1.3 Druga usposabljanja

Druge oblike neformalnega usposabljanja so namenjene vodstvenim in strokovnim delavcem vseh vrtcev in šol za spodbujanje kulture evalvacije, seznanjanje z novostmi oziroma razvojem sistema UZK, obravnavanje aktualnih tematik in spodbujanje izmenjave primerov dobrih praks UZK v vrtcih in šolah.

### Obseg drugega usposabljanja

Letno bi izvedli po eno obliko drugega usposabljanja in tako skupaj do 2018 vključili 750 udeležencev.

Delavnica/srečanje	Ciljna skupina	Trajanje	Št. udeležencev na del/sreč	Izvedba
tematske delavnice	vodstveni in strokovni delavci šol	8 ur	30	pripraviti
strokovna srečanja	vodstveni in strokovni delavci šol in zainteresirane javnosti	16 ur	100	pripraviti
tematske delavnice	drugi deležniki (npr. učenci, dijaki, starši, člani svetov zavodov, predstavniki ustanoviteljev)	6 ur	20	pripraviti

**Tabela 26:** Druga usposabljanja za evalvacijo

## 5.2 ORGANIZACIJSKI OKVIR USPOSABLJANJ ZA EVALVACIJO

Zaradi obsežnosti predloga usposabljanja za evalvacijo je potreben razmislek o institucionalni podpori in izvajanju. V tem okviru bi potekala priprava, organizacija in izvedba usposabljanj, njihova spremljava, razvoj in prilagajanje spremembam v nacionalnem sistemu UZK. Jedro zaposlenih mora biti skupina, ki je neposredno vpeta v razvoj in spremljanje sistema UZK in ima zmožnosti za pripravo in izvajanje usposabljanj kot tudi znanje za svetovanje in podporo pri izvajanju samoevalvacije in zunanje evalvacije. Poleg redno zaposlenih je potrebno tudi sodelovanje z zunanjimi domačini in tujimi strokovnjaki.

Predvidoma bi nadaljnji razvoj, ohranitev dinamike in ustrezno podporo osnovnemu usposabljanju, oblikovanje in izvedbo dodatnih usposabljanj bilo mogoče izvesti z redno zaposlitvijo 6–8 ETF. Pri tem ni mogoče ločiti usposabljanja od razvijanja sistema UZK, tako bi strokovnjaki morali hkrati sodelovati ali biti nosilci razvoja in spremljanja nacionalnega sistema kakovosti. V obdobju 2014 do 2018 bi to lahko bila Šola za ravnatelje, kjer so zaposleni na projektu uKVIZ oblikovali in izvedli usposabljanje in sodelujejo pri razvijanju sistema UZK. Za predviden obseg usposabljanj bi bila smiselna organiziranost v samostojnem področju, s področnim sekretarjem in lastnimi sredstvi. Razvojno je smiselno načrtovati dejavnost usposabljanja v samostojni instituciji za kakovost, ki bi bila primarno namenjena spremljanju sistema UZK in vrednotenju učinkov.

Pri zagotavljanju sredstev bo potrebna kombinacija sredstev proračuna, nacionalnih projektnih sredstev, sredstev ESS, sredstev javnih razpisov in kotizacije udeležencev.



## 5.3 VKLJUČEVANJE ŠOL, PROMOCIJA USPOSABLJANJ IN PARTNERSTVA

Za vključevanje šol je potreben sistem obveščanja in dostopa do šol in vrtcev, usposabljanje za evalvacijo pa izvajati skladno s Pravilnikom o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju. Obveščanje lahko poteka preko objav in razpisov usposabljanj v tiskanih in elektronskih medijih, na spletni strani ponudnika usposabljanj in po e-pošti na naslove potencialnih udeležencev. Šole in vrtce bi v osnovno usposabljanje za samoevalvacijo lahko vključevali tudi z direktnim povabilom v okviru nacionalnega sistema UZK na podlagi podatkov nacionalnih preverjanj, poročil o zunanji evalvaciji in nacionalnih kazalnikov o delu šol in vrtcev.

Obveščanje, širjenje kulture evalvacije in promocija pomena usposabljanja za evalvacijo bi lahko potekala na različnih strokovnih srečanjih in posvetih, preko ravnateljev v različnih programih, s pripravo strokovnih in znanstvenih člankov ter objavo primerov dobrih praks vrtcev in šol.

Usposabljanja za evalvacijo kot dela javnega izobraževanja naj temeljilo na partnerstvu in sodelovanju javnih zavodov, ki se z različnimi vidiki UZK in področnimi specifikami ukvarjajo. Pri tem naj nosilna institucija sodeluje tudi z MIZŠ, ZŠ, CPI, RIC, PI, ki imajo glede na posebnosti svoje dejavnosti različne vloge v UZK. Proučiti je potrebno sodelovanje s fakultetami za usposabljanje strokovnih delavcev in možnost uvajanja vsebin evalvacije v programe za izobraževanje učiteljev, da bi le-ta postajala del njihovega profesionalizma.

## 5.4 TVEGANJA IN OMEJITVE PRI IZVEDBI USPOSABLJANJ

Pri organizaciji usposabljanj za evalvacijo je potrebno upoštevati strokovne, politično-sistemske in finančne omejitve.

Na strokovnem področju je tako potrebno vzdrževati število usposobljenih izvajalcev, ki bodo znali usposabljanje prilagajati razvoju paradigem evalvacije in kakovosti in priporočilom EU ter OECD. Pri zunanji evalvaciji bo izziv ustrezna podpora in licenciranje zunanjih evalvatorjev kot zunanjih sodelavcev.

Pri partnerstvih za pripravo in izvedbo usposabljanj bo zahtevno usklajevanje sodelovanja javnih in visokošolskih zavodov ter njihovo vključevanje v izvedbo.

Na ravni politike in šolskega sistema bo potrebno zagotoviti spodbude za evalvacijo in hkrati skrbno načrtovati nove nacionalne usmeritve, da le-te ne bodo v nasprotju s temeljnimi načeli evalvacije ali v preveliki meri temeljile na nadzoru. Na ravni sistema lahko predvidimo tudi omejitve, povezane z omejevanjem porabe na področju izobraževanja.



# VI. UPORABLJENI VIRI





Brejc, M. 2011a. Usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (vrtcev in sol) poročilo o izvedbi 1. cikla usposabljanj. Kranj: Šola za ravnatelje. <http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-34-3.pdf>.

———. 2011b. Usposabljanje za samoevalvacijo: usposabljanje za uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij uKVIZ: predstavitev programa. Kranj: Šola za ravnatelje.

Brejc, M., M. Sardoč, D. Zupanc, T. Ažman, G. Cankar, J. Erčulj, S. Gradišnik, A. Jurič Rajh, A. Koren, A. Savarin in M. Zavašnik arčnik. 2011. *OECD review on evaluation and assessment frameworks for improving schools outcomes: country background report: Slovenia*. Kranj: Šola za ravnatelje; Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport. <http://www.oecd.org/education/school/48853911.pdf>

Brejc, M, S. Gradišnik, L. Goljat Prelogar in A. Savarin. *Poročilo o izvedbi zunanjih evalvacij: izvedba zunanjih evalvacij na zavodih, prijavljenih na javni razpis za zunanje evalvacije (november 2012)*. Kranj: Šola za ravnatelje. <http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-40-4.pdf>

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

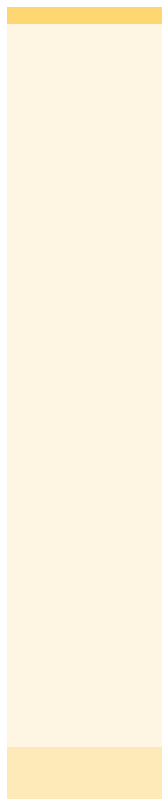
Koren, A., in M. Brejc. 2011. Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij (KVIZ) poročilo o prvem ciklu projekta (obdobje od 1. 9. 2009 do 31. 8. 2011). Kranj: Šola za ravnatelje. <http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-33-6.pdf>.

OECD. 2013. *Synergies for Better Learning*. Paris: OECD Publishing. <http://UCM.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=1182661>

Pravilnik o nadaljnem izobraževanju in usposabljanju strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis\\_PRAV5958.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_PRAV5958.html)



# VII. PRILOGE





## 7.1 SEZNAM ZAVODOV V USPOŠABLJANJU ZA SAMOEVALVACIJO

### CIKEL 1

KONČNO POROČILO O IZVEDBI PROJEKTA USPOŠABLJANJE ZA UVEDBO SISTEMA UGOTAVLJANJA IN ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ORGANIZACIJ (VRTCEV IN ŠOL) – UKVIZ

Sk.	Naziv zavoda
SKUPINA 1	VRTEC JARŠE
	VRTEC IDRİJA
	VVZ ILKE DEVETAK BIGNAMI TOLMIN
	VRTEC KOČEVJE
	VRTEC MANKA GOLARJA GORNJA RADGONA
	VRTEC MAVRICA VOJNIK
	VRTEC POBREŽJE MARIBOR
SKUPINA 2	VRTEC POSTOJNA
	VRTEC RADENCI-RADENSKI MEHURČKI
	VRTEC SEŽANA
	VRTEC ŠKRATEK SVIT VODICE
	VRTEC ŠOŠTANJ
	VRTEC TREBNJE
SKUPINA 3	VRTEC VRHNIKA
	OŠ ANTONA GLOBOČNIKA POSTOJNA
	OŠ DESTRNIK-TRNOVSKA VAS
	OŠ DOBROVO
	OŠ DRAGOMELJ
	OŠ HORJUL
SKUPINA 4	OŠ KUNGOTA
	OŠ OTOČEC
	OŠ J. HUDALESA JUROVSKI DOL
	OŠ PIRNIČE
	OŠ ŠMARTNO V TUHINJU
SKUPINA 5	OŠ STROČJA VAS
	OŠ ŠOŠTANJ
	OŠ KAMNICA
	OŠ POLHOV GRADEC
	OŠ STOPIČE
	OŠ ANTONA ŠIBELJA-STJENKA KOMEN
SKUPINA 6	OŠ GORJE ZGORNJE GORJE
	OŠ VIŽMARJE BROD
	OŠ DOBROVA
	OŠ SIMONA JENKA KRANJ
	OŠ FRANA ALBREHTA
	OŠ HEROJA JANEZA HRIBARJA
	OŠ JANKA RIBIČA CEZANJEVCI
	OŠ JURIJA VEGE
	OŠ JURŠINCI
	OŠ LESIČNO

Sk.	Naziv zavoda
SKUPINA 7	OŠ LOKA ČRNOMELJ
	OŠ MARIJE VERE
	OŠ MIŠKA KRANJCA
	OŠ NOVE JARŠE
	OŠ PETROVČE
	OŠ PLANINA PRI SEVNICI
	OŠ POLJE
SKUPINA 8	OŠ POLZELA
	OŠ KAŠELJ
	OŠ PODGORA
	OŠ RODICA
	OŠ TONETA ČUFARJA MARIBOR
	OŠ ŽELEZNIKI
SKUPINA 9	SE OŠ DANTE ALIGHIERI IZOLA
	OŠ SV. JURIJ OB ŠČAVNICI
	OŠ METLIKA
	ESIC KRANJ - EKONOMSKO-TRGOVSKA ŠOLA
	POSLOVNO-KOMERCIALNA ŠOLA CELJE
	SREDNJA TEHNIŠKA IN POKLICNA ŠOLA TRBOVLJE
	ŠC RAVNE - OE RAVNE
	ŠC LJUBLJANA
	ŠC RUDOLFA MAISTRA – SREDNJA EKONOMSKA ŠOLA
	ŠC SLOVENJ GRADEC – SREDNJA EKONOMSKA ŠOLA
SKUPINA 10	CIRIUS KAMNIK
	GIMNAZIJA KRŠKO
	GIMNAZIJA BEŽIGRAD
	ŠKOFIJSKA GIMNAZIJA VIPAVA
	SREDNJA ZDRAVSTVENA ŠOLA LJUBLJANA
	DIJAŠKI DOM CELJE
	GIMNAZIJA IN EKONOMSKA SREDNJA ŠOLA TRBOVLJE
	SREDNJA POKLICNA IN STROKOVNA ŠOLA KRŠKO
DIJAŠKI DOM PTUJ	
SREDNJA ŠOLA SLOVENSKA BISTRICA	
ŠC NOVO MESTO – SREDNJA ZDRAVSTVENA IN KEMIJSKA ŠOLA	



## CIKEL 2

Sk.	Naziv zavoda
SKUPINA 11	VRTCI OBČINE MORAVSKE TOPLICE
	VRTCI OŠ MIREN
	VRTEC KURIRČEK LOGATEC
	VRTEC LJUTOMER
	VRTEC OTONA ŽUPANČIČA MARIBOR
	VRTEC SONČEK PRI OŠ ŠMARJETA
	VRTEC ŠENTJUR
	VRTEC ŠKOFJA LOKA
	VVZ KEKEC GROSUPLJE
SKUPINA 12	JZ OTROŠKI VRTEC ŠMARJE PRI JELŠAH
	VIZ VRTEC ORMOŽ
	VRTEC "MARTIN KRPAN" CERKNICA
	VRTEC AGATA PRI OŠ POLJANE
	VRTEC LAŠKO
	VRTEC VODMAT
	VVE PRI OŠ RAKA
	VVZ TRŽIČ
	ŽUPNIJSKI VRTEC VRHNIKA
SKUPINA 13	OŠ DRAGA KOBALA MARIBOR
	OŠ FRANA ROŠA
	OŠ GUSTAVA ŠILIH LAPORJE
	OŠ MIREN
	OŠ TURNIŠČE
	VVE pri OŠ TURNIŠČE
SKUPINA 14	OŠ KRMELJ
	OŠ SLIVNICA PRI CELJU
	OŠ STRAŽIŠČE KRANJ
	OŠ TONETA OKROGARJA
	OŠ VELIKI GABER
	OŠ VOLIČINA
	OŠ VRHOVCI
OŠ ZREČE	
SKUPINA 15	OŠ ISTRSKEGA ODREDA GRAČIŠČE
	OŠ LIVADE IZOLA
	OŠ LOUISA ADAMIČA GROSUPLJE
	OŠ MILANA MAJCNA ŠENTJANŽ
	OŠ POD GORO
	OŠ PODBOČJE
OŠ POHORSKEGA BATALJONA OPLONICA	

Sk.	Naziv zavoda
SKUPINA 16	OŠ 8 TALCEV LOGATEC
	OŠ OREHEK KRANJ
	OŠ POLJANE
	OŠ SLADKI VRH
	OŠ ŠENTVID
	OŠ ŠMARJETA
	OŠ ŠMARTNO POD ŠMARNO GORO
	OŠ VODICE
	VRTEC PRI OŠ OREHEK KRANJ
SKUPINA 17	I. OŠ ŽALEC
	OŠ CVETKA GOLARJA
	OŠ IVANA ROBA
	OŠ IVANA SKVARČE
	OŠ PUCONCI
	OŠ ŠEMPAS
	VRTEC PRI OŠ IVANA ROBA
VRTEC PRI OŠ ŠEMPAS	
SKUPINA 18	DD BEŽIGRAD
	DD IVANA CANKARJA
	DD LIZIKE JANČAR
	GIMNAZIJA JURIIJA VEGE IDRIJA
	SREDNJA TRGOVSKA ŠOLA MARIBOR
	SŠ DOMŽALE, GIMNAZIJA
SKUPINA 19	GIMNAZIJA JOŽETA PLEČNIKA LJUBLJANA
	GIMNAZIJA LITIJA
	GIMNAZIJA VIČ
	SREDNJA EKONOMSKA IN TRGOVSKA ŠOLA NOVA GORICA
	SREDNJA MEDIJSKA IN GRAFIČNA ŠOLA LJUBLJANA
	SŠ ZAGORJE





## 7.2 SODELUJOČI V PROJEKTU uKVIZ

### **Vodja projekta:**

mag. Mateja Brejc

### **Koordinatorica projekta:**

Eva Valant

### **Projektna skupina:**

mag. Mateja Brejc, Sanja Gradišnik, Alenka Jurič Rajh, dr. Andrej Koren, Andrej Savarin, Eva Valant, dr. Mihaela Zavašnik Arčnik

### **Izvajalci usposabljanj**

dr. Tatjana Ažman, mag. Mateja Brejc, Lidija Goljat Prelogar, Sanja Gradišnik, Alenka Jurič Rajh, dr. Andrej Koren, Rado Kostrevec, mag. Vinko Logaj, dr. Silvo Marinšek, mag. Peter Markič, mag. Ivanka Oblak, mag. Polona Peček, mag. Vlasta Poličnik, Marko Primožič, Andrej Savarin, dr. Mihaela Zavašnik Arčnik, mag. Renata Zupanc Grom

### **Administrativna podpora:**

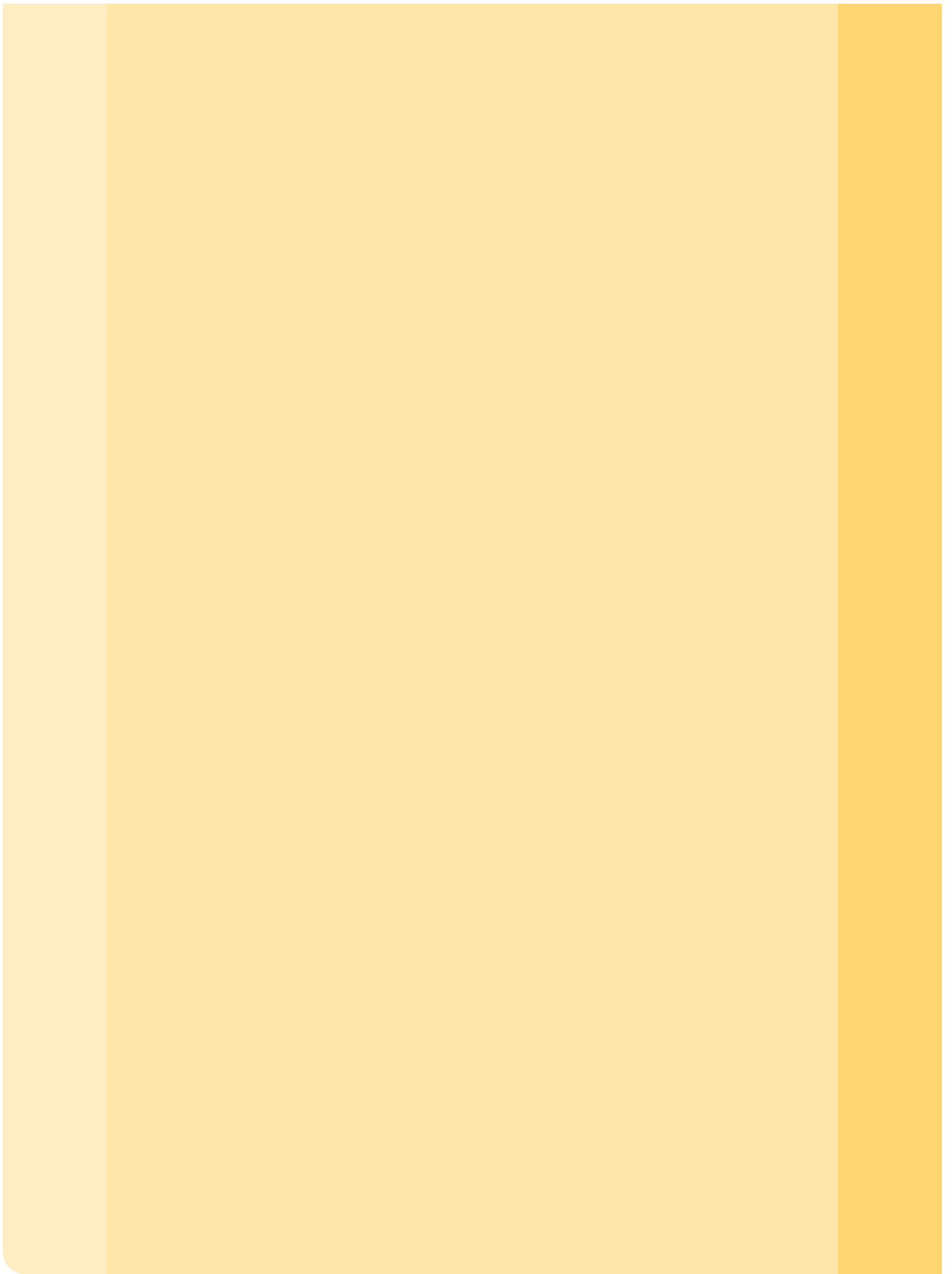
Sandra Bradeško, Aleksandra Teskač, Sara Horvat, Polona Hamler, Maja Škerjanc

### **Skrbnica pogodbe MIZŠ:**

Vlasta Šemrov

### **Zunanji sodelavci:**

dr. Tony Townsend, Univerza v Glasgowu, dr. Jan Vanhoof, Univerza v Antwerpnu, dr. Linda Devlin, Univerza v Wolverhaptnu, Lorna Earl, Aporia Consulting, Bill Mulford, Univerza v Tasmaniji, John West-Burnham, St Mary's University College, Claire Shewbridge, OECD, mag. Alojz Širec, Mitja Turk, Grm Novo mesto, Tanja Potočnik, OŠ Škofja Loka - mesto, Nada Paj, OŠ Šentvid, Polonca Kenda, OŠ Podbrdo, Mateja Andrejčič, OŠ Stopiče, Janez Šušteršič, Gimnazija Bežigrad, Karmen Šepec, OŠ Antona Žnideršiča Ilirska Bistrica, Mojca Miklič, OŠ Otočec





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



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



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