

Analiza letnih delovnih načrtov in poročil z vidika kakovosti

Alenka Jurič Rajh
Šola za ravnatelje

Andrej Koren
Šola za ravnatelje

Magnus Persson
*Directorate of Education,
Karlstads kommun, Sweden*

Uvod

Izboljšanje kakovosti je skupno težišče reform in sprememb v izobraževanju v večini držav. Tako tudi Evropska skupnost, ki sicer omejeno posega na področje šolskih politik svojih članic, v 149. členu Pogodbe o ustanovitvi Evropske skupnosti navaja, da bo »skupnost prispevala k razvoju kakovostne izobrazbe s spodbujanjem sodelovanja med državami članicami in, če bo potrebno, s podpiranjem in dopolnjevanjem njihovih ukrepov, medtem ko se bo popolnoma upoštevalo odgovornost držav članic za vsebino učenja in organizacijo izobraževalnih sistemov ter njihovo kulturno in jezikovno raznolikost« (Treaty establishing the European Community 2001). V skladu s tem je izboljšanje kakovosti in učinkovitosti v izobraževanju prvi od treh strateških ciljev za področje izobraževanja in vzgoje. Da bi spodbudila uvajanje in zagotavljanje kakovosti, se je Evropska komisija zedinila glede omejenega števila pomembnih kazalnikov, od katerih so določili najprimernejše za posamezno področje. Izbrani so bili kazalniki, ki so temeljili na zadnjih podatkih, in kazalniki, za katere je bilo ugotovljeno, da so najbolj zanesljivi, primerljivi in politično bistveni (European Commission 2003).

Odločitev o uporabi kvantitativnih in kvalitativnih podatkov kot pomembnih kazalnikov se je v visokih političnih krogih vse bolj uveljavljala, dajala je pobude, ocene, pospeševala dialog in bila osnova za načrtovanje na področju izobraževanja in vzgoje (European Commission 2003). Na podlagi teh dokumentov in zaradi vrste drugih strokovnih razlogov tudi Slovenija uvaja več pristopov k uvajanju in zagotavljanju kakovosti (Brejc 2008).

Za uvedbo nacionalnega sistema uvajanja kakovosti je Ministrstvo za šolstvo in šport leta 2008 razpisalo projekt Zasnova in uvedba sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti vzgojno-izobraževalnih organizacij. Projekt temelji na določilih Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja, ki v 49. členu opredeljuje, da morajo šole/vrtci ugotavljati kakovost s samoevalvacijo ter ugotovitve vključiti v letno poročilo o samoevalvaciji šole oziroma vrtca.

V projektu kot konzorcijski partnerji sodelujejo javni zavodi s področja vzgoje in izobraževanja, Šola za ravnatelje kot nosilec, Zavod RS za šolstvo, Center za poklicno izobraževanje in Državni izpitni center ter strokovnjaki iz Slovenije in tujine. V razpisu opredeljeni namen projekta je postopno uvajanje sistema, ki bo v vrtcih in šolah pripeljal do celovite in usmerjene samoevalvacije ter do zunanje evalvacije.

Temeljni cilji projekta:

- zasnovati, razviti in poskusno uvesti sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja v Sloveniji v štiridesetih pilotskih šolah/vrtcih;
- proučiti in predlagati potrebne pravne, formalne, institucionalne in finančne podlage, ki bi omogočile uspešno uvedbo sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja v Sloveniji;
- opredeliti proces uvajanja sistema za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja v Sloveniji in pripraviti predlog za uvedbo sistema na nacionalni ravni;
- opredeliti kazalnike kakovosti na nacionalni ravni in na ravni šol in vrtcev;
- razviti sistem zunanjih evalvacij;
- razviti sistem samoevalvacije;
- oblikovati predlog za vzpostavitev mehanizmov oziroma teles, ki bodo zagotavljala kakovostno in trajno delovanje sistema za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti.

Sistem ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti v izobraževanju in usposabljanju v tem projektu upošteva dosedanje izkušnje pri ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti v izobraževanju in usposabljanju v Sloveniji (Modro oko, Uvajanje kakovosti v vrtcih, Mreže učech se šol, Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti na področju poklicnega in tehničnega izobraževanja), temelji na evropskem

modelu poslovne odličnosti ter na izkušnjah uvajanja tistih pristopov h kakovosti, ki so bili preizkušeni v drugih storitvenih in proizvodnih organizacijah (sIQ idr.). Hkrati upošteva v tujini uveljavljene modele, raziskave in teorijo, pri čemer pri njihovem prenosu upošteva tako strokovne omejitve kot tudi dejstvo, da ni enoznačnih rešitev, ki bi delovale v vseh okoljih in bi jih bilo mogoče zgolj enostavno prevzeti (Koren 2006).

Projekt temelji na prepričanju, da se šole izboljšujejo z vlaganjem v znanje in da sistem napreduje z učenjem vsakega posameznika in vseh delov v sistemu. Strateške spremembe, uvedene s samoevalvacijo, morajo delovati do stopnje, ko se spremenijo ne le vidne značilnosti sistema, ampak tudi vrednote, prepričanja in pričakovanja ljudi, ki delujejo v vsakodnevni praksi (Elmore 2006).

Zato bodo na uspešnost projekta pomembno vplivali pripravljenost in sposobnost šol za začetek zahtevnega procesa izboljšav na podlagi samoevalvacije in to, ali ga bodo zmogle trajnostno vzdrževati. Tako smo pred začetkom projekta opravili vrsto raziskav, ki so nam omogočile vpogled v trenutno stanje na tem področju.

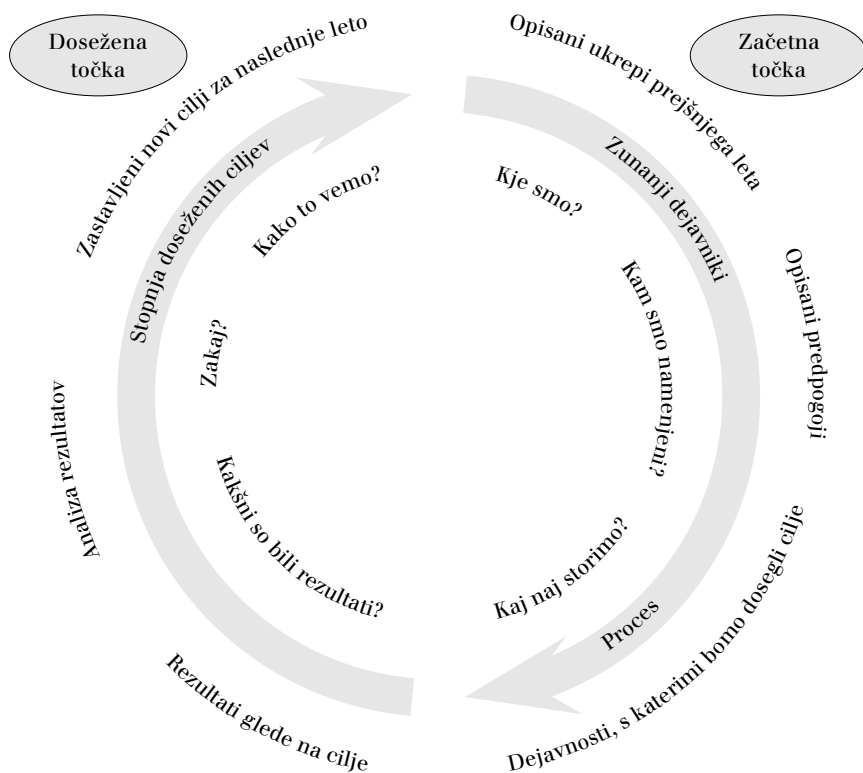
Izhodišča

Namen raziskave, opisane v nadaljevanju, je bil ugotoviti, koliko šole pri načrtovanju in poročanju že sedaj udeležajo elemente sistematičnih pristopov h kakovosti.

V izobraževanju ravnatelji in učitelji pogosto prikazujejo svoje delo, ustno ali pisno, v obliki mnenj in izjav brez podatkov oziroma dokazov za trditve. Ko pa uvajamo pristope h kakovosti, temelječe na sistematičnem prizadevanju za izboljšanje, morajo podatki o postopkih in rezultatih izvirati iz dokumentiranega, z dokazi podprtega znanja (Scheerens 2004). Tako znanje je mogoče pridobiti na različne načine, od uporabe statističnih podatkov do opazovanja, intervjujev, analiz, pa tudi z interpretacijami ali drugimi primernimi analiznimi metodami. Pridobljeno znanje bo tako pripravljeno za analizo, ocenjevanje, sklepi pa bodo dali natančne podatke, na katerih naj bi temeljile prihodnje odločitve (MacBeath 2008).

Z analizo letnih načrtov in poročil šol smo hoteli ugotoviti, kakšno je začetno stanje oziroma koliko ta dokumenta že sedaj upoštevata sistematične in strukturirane pristope, ki na šolah ustvarjajo predpogoje za razvoj kakovosti v organizaciji.

Takšno sistematično delo vključuje spremljanje in evalvacijo, analizo in vrednotenje, ukrepe za izboljšavo.



SLIKA 1 Sistematični pristop k razvijanju kakovosti (povzeto po Koren, Jurič Rajh in Persson 2008)

Dokumenti načrtovanja temeljijo tako na zakonskih zahtevah kot na smernicah. Predpisi so zakonske zahteve, smernice v izobraževanju pa so v večini primerov nasveti ali obvezne naloge za zaposlene in strokovnjake, načela za vodenje torej, ki jih je treba upoštevati.

Ker v Sloveniji enotni sistemi uvajanja in zagotavljanja kakovosti nastajajo šele v zadnjem času, smo pri analizi upoštevali zakonsko določene vzgojno-izobraževalne cilje, ki jih morajo vsebovati načrti na ravni šole. Nacionalni in politični ter izobraževalni cilji so del razvoja učencev in zato predstavljajo pomemben dejavnik pri uvajanju in zagotavljanju kakovosti.

Načrti in poročila morajo tako upoštevati vrsto zakonskih zahtev in smernic. Cilje slovenskega izobraževalnega sistema opredeljuje 2. člen Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja.

Ker smo v analizo vključili osnovne šole in gimnazije, smo pregledali zakonske zahteve, ki jih morajo šole upoštevati pri načrtovanju in poročanju.

Na področju osnovnega šolstva navaja cilje Zakon o osnovnih šolah v 2. členu, člena 11. in 12. pa navajata, da morajo biti izpolnjeni potrebni pogoji za izobraževanje otrok s posebnimi potrebami, šole morajo poskrbeti za prilagojene metode in oblike dela, za dodatna navodila in druge oblike individualne in skupinske podpore zanje.

Člen 31., Letni delovni načrt, navaja, da letni delovni načrt določa:

1. vsebino, obseg in razporeditev vzgojno-izobraževalnega in drugega dela v skladu s predmetnikom in učnim načrtom;
2. obseg, vsebino in razporeditev interesnih in drugih dejavnosti, ki jih izvaja šola;
3. delo:
 - šolske svetovalne službe in drugih služb,
 - šolske knjižnice,
 - dejavnosti, s katerimi se šola vključuje v okolje;
4. obseg dejavnosti, s katerimi šola zagotavlja zdrav razvoj učencev;
5. oblike sodelovanja s starši;
6. strokovno izpopolnjevanje učiteljev in drugih delavcev;
7. sodelovanje z:
 - visokošolskimi zavodi, ki izobražujejo učitelje,
 - raziskovalnimi institucijami,
 - vzgojnimi posvetovalnicami oziroma svetovalnimi centri;
8. sodelovanje z zunanjimi sodelavci in
9. druge naloge, potrebne za uresničitev programa osnovne šole.

Letni delovni načrt sprejme svet osnovne šole v skladu z zakonom in drugimi predpisi najkasneje do konca septembra v vsakem šolskem letu.

Zakon o gimnazijah, člen 2, navaja naloge/cilje za splošne in strokovne gimnazije.

Člen 36, Prilagajanje izvajanja izobraževalnih programov, navaja: »Šola posebej nadarjenim dijakom in drugim dijakom s posebnimi potrebami prilagodi izvajanje in trajanje izobraževalnega

programa. Šola tem dijakom v skladu z normativi in standardi zagotavlja dodatno pomoč, organizira oddelke z manjšim številom dijakov in jim zagotavlja uporabo potrebne dodatne opreme in učnega gradiva.«

V gimnaziji morajo biti izobraževalne dejavnosti izvedene glede na letni načrt dela, ki vsebuje (35. člen):

- obseg in razporeditev pouka in drugih oblik izobraževalnega dela po predmetniku,
- načrt za vpis,
- razporeditev dijakov v oddelke in skupine,
- roke za opravljanje izpitov,
- strokovno izobraževanje strokovnih delavcev,
- sodelovanje z drugimi šolami, dijaškimi domovi, raziskovalnimi, športnimi in kulturnimi organizacijami ter
- druge naloge.

Raziskava

Namen in cilji pilotne študije

Namen raziskave je bil ugotoviti, kako se v letnih delovnih načrtih in poročilih o realizaciji na izbranih šolah kažejo elementi sistematičnih pristopov h kakovosti.

Cilj raziskave je bil analizirati letne delovne načrte in poročila o realizaciji; z njo smo si zadali naslednje naloge:

1. Ugotoviti prisotnost sistematičnih pristopov h kakovosti v letnih delovnih načrtih in poročilih.
2. Ugotoviti, ali so bili opisani postopki za poročanje o kakovosti.
3. Najti opise naslednjih ključnih elementov poročanja o kakovosti:
 - Osnovni podatki o šoli so prikazani v naslednjih točkah: organizacija šole, materialni in finančni viri, število učencev/dijakov in zaposlenih, formalna kompetenca zaposlenih.
 - Ali je bil izražen pomen usmerjanja v šoli?
 - Ali so bili na podlagi rezultatov prejšnjega leta določeni in opisani dodatni/novi ukrepi?
 - Ali so bile za doseganje ciljev izvedene ključne dejavnosti?

- Ali so bili prikazani in dokazani kvantitativni in kvalitativni rezultati za doseganje cilja?
- Ali so bili opisani, ocenjeni, analizirani in predstavljeni zaključki in rezultati dela?
- Ali so bili na podlagi zaključkov procesa za leto poročanja, rezultatov in analize zastavljeni novi cilji?

Znotraj teh področij smo v poročilih šol iskali naslednje elemente:

- poročanje o procesu in rezultatih;
- poročanje o primerjavi in napredovanju v daljšem obdobju;
- poročanje o udeležbi zaposlenih, učencev/dijakov in staršev (deležnikov);
- poročanje o specifičnih ciljnih skupinah, kot so npr. otroci s posebnimi potrebami, priseljenci ali manjšine, perspektiva enakosti spolov;
- prisotnost opazovanja, sklepanja, analiziranja in postavljanja ciljev v zvezi z dosežki;
- koliko je opis procesa, rezultatov in zaključkov dokazljiv;
- vlogo poročil pri nenehnih izboljšavah.

Za uvedbo kakovosti v šoli je potreben niz procesov z vmesnimi elementi kakovosti, ki naj bi se kazali v načrtovanju in poročanju znotraj samega programa dela. Zavestno razvijanje kakovosti pomeni, da se učitelji, ravnatelji in drugi vpleteni postavljajo bolj raziskovalno usmerjena, neposredna vprašanja, kot so »zakaj«, »kako« in »kako to veš«. Ta vidik se bistveno razlikuje od standardnih vprašanj, ki se pogosto začenjajo le z vprašalnico »kaj« (kaj delajo). Pri poročanju z vidika kakovosti bi moral biti uporabljen prvi vidik.

Študija je vključevala opazovanje dveh posebnih raziskovalnih področij, in sicer povezavo pedagoških dejavnosti in rezultatov z zakonskimi zahtevami: upoštevanje izobraževalnih ciljev in letnega delovnega načrta. Na teh področjih je študija raziskala, koliko se letna poročila šol nanašajo na splošne nacionalne izobraževalne cilje in ali vsebujejo vse točke letnega delovnega načrta, o katerih morajo šole poročati.

Osredotočili smo se na naslednja vprašanja:

- Ali obstaja dokaz za sistematičen pristop k razvijanju kakovosti in/ali eksplicitnih ali implicitnih elementov kakovosti procesov? In če, kateri so ti elementi?

- Kako je kakovost zaznana in izražena? Je bila kakovost določena?
- Ali obstajajo dejavnosti, načrtovanje in poročanje, povezani z izobraževalnimi cilji, in če, kako so izraženi v šoli in v poročilu?

Intervjuje z ravnatelji smo zasnovali glede na naslednja področja raziskovanja:

- vloga dokumentov,
- povezava poročila z letnim delovnim načrtom, finančnim načrtom in izobraževalnimi cilji,
- kako poročilo izraža in združuje šolske dejavnosti, dosežke in analizo rezultatov ter
- pristopi k poročanju o kakovosti in elementi poročanja.

Vzorec

Izbrali smo tri osnovne šole in dve gimnaziji iz različnih predelov Slovenije, mestnega in podeželskega okolja in območij z različnimi družbeno-ekonomskimi razmerami.

Utemeljitev, predpostavke projekta in področja raziskovanja

V osnovi je v vsaki organizaciji, tako tudi v šoli, kakovost natančno določena s sistematičnim pristopom k razvijanju kakovosti in s trenutnimi merljivimi cilji organizacije. Da bi dosegli trajno izboljševanje izobraževalne organizacije, mora biti kakovost na vsaki stopnji natančno določena.

Predpostavljamo, da je izražanje kakovosti povezano z obstojem sistematičnega pristopa, ki ponazarja in dokazuje proces, napredek in rezultate glede na naloge in cilje. Takšen sistematični pristop k razvijanju kakovosti bi moral prodreti do vseh dejavnosti in deležnikov šole ter biti predstavljen in prikazan tudi v letnem načrtu in poročilu šole.

Omejitve

Raziskava ni proučevala in ne vrednotila dejanskih šolskih dejavnosti in rezultatov kot takih; ravno tako ni presojala kontekstualnih dejavnikov kakovosti poročanja šol, ni vključevala obširne definicije kakovosti ter ni obravnavala tematike kazalnikov kakovosti. Temeljila je na analizi petih letnih delovnih načrtov in poro-

čil šol ter ni obravnavala procesov, ki niso prikazani pisno, četudi morda obstajajo.

Zavedali smo se, da teh načrtov in poročil ne smemo gledati zgolj z vidika kakovosti, saj imajo še druge opredelitve, vendar med obveznimi dokumenti šol omogočajo vpogled v trenutno stanje na področju kakovosti. V analizo nismo zajeli finančnih poročil in načrtov, čeprav se zavedamo njihovega pomena pri sistematičnih pristopih uvajanja in zagotavljanja kakovosti. V času raziskave še ni bila zakonsko opredeljena obveznost, ki šolam nalaga pripravo samoevalvacijskega poročila.

Omejeno število sodelujočih šol sicer ne izpolnjuje pogojev za posplošitve, kljub temu pa jasno prikazuje trenutno strukturo ter položaj načrtovanja kakovosti in poročanja o njej v slovenskih šolah.

Metodologija in postopki

Metode, izbrane za raziskavo, so kombinacija raziskave gradiva glede na program dela (letni delovni načrt in letno poročilo) in intervjujev z osebami, odgovornimi za gradiva (ravnatelji).

Besedilna gradiva so letni delovni načrti in poročila. Raziskava je temeljila na modelu opazovanja, ki smo ga razvili v projektu (preglednica 1). Model smo oblikovali kot opomnik, s katerim smo ugotavljali navzočnost sistematičnega pristopa k razvijanju kakovosti, vključno z upoštevanjem pravnih predpisov in izobraževalnih ciljev.

Analizi šolskih načrtov in poročil so sledili intervjuji z ravnatelji, odgovornimi za letna poročila; z njihovo pomočjo smo nameravali najti dodatne argumente ter razumeti pogled vodstva na obstoj sistematičnega pristopa k razvijanju kakovosti.

Podatke, zbrane s pomočjo dokumentacije in intervjujev, smo primerjali s slovenskimi zakonsko določenimi nacionalnimi izobraževalnimi cilji. Raziskali smo, ali ravnatelji pri pripravi letnega delovnega načrta šole upoštevajo zakonske predpise.

Ugotovitve in rezultati

Upoštevanje predpisov letnega delovnega načrta

Navodila za letni delovni načrt, kot jih navaja zakonodaja, izražajo usmeritve tako glede znanja kot tudi zdravja ter zahtevajo poročanje o vsebini, področju in urniku izobraževalnih ter drugih dejavnosti. Poskrbeti je treba za primerne pogoje za izobraževanje

PREGLEDNICA 1 Matrica – osnovni kontrolni opomnik za raziskovanje kakovosti

Oseba, odgovorna za poročilo (uradni nosilec odločitev), je navedena						DA	NE
Prikazana so bila glavna dejstva o šoli						DA	NE
Osnova in šolski procesi za razvijanje kakovosti so bili opisani						DA	NE
Elementi procesa	(1)	(2)	(3a)	(3b)	(4)	(5)	(6)
Opazovanje v celoti							
Ciljne skupine							
Učenci/dijaki splošno							
Otroci s posebnimi potrebami							
Učenci/dijaki z drugim maternim jezikom							
Fantje in dekleta ločeno							
Dokazi/podatki							
Ključne številke/razmerje, statistika itd.							
Poročilo o vidikih zaposlenih in učencev/dijakov							
Dokumentirane kvalitativne informacije, npr. intervjuji							
Opisano skupno (učenci/dijaki in zaposleni) nadaljnje spremljanje doseženega cilja							
Zunanji nadzor in drugo							

OPOMBE (1) Izvedeni, doseženi in opisani so bili ukrepi za izboljšavo, določeni v predhodnem letnem poročilu. (2) Navedeni so bili pogoji in predpogoji za doseganje ciljev. Opisane so bile stalne akcije in dejavnosti, ki bodo zagotovile napredek šole: (3a) raziskovalno področje 1 v povezavi z nacionalnimi cilji, (3b) raziskovalno področje 2 v povezavi z letnim delovnim načrtom ... (4) Prikazani so bili rezultati in stopnja doseganja ciljev v povezavi z izobraževalnimi cilji. (5) Analiza in ocena doseganja ciljev na splošno sta bili razloženi, odločeno je bilo o novih ukrepih. (6) Na podlagi analize in evalvacije so bili opisani in točno določeni novi ukrepi, ki bodo omogočili napredek.

Navesti je treba tudi: naravo dela in organizacijo šole; materialne in finančni vire; formalno pristojnost zaposlenih; število učencev/dijakov in zaposlenih ter drugo.

otrok s posebnimi potrebami ter vzpostaviti sodelovanje s starši in določenimi organi. Navodilo postavlja v ospredje področja in dejavnosti, ki morajo biti prikazani, ne navaja pa nobene zahteve po načrtovanju napredka šole in poročanju o njem.

Prav tako ne zahteva, da bi šola sama določala svoje cilje, razen potrebe po prikazu dela v skladu s kurikulumom, razporeditve dela in učnih načrtov. Prav tako ni omenjena besedna zveza »zagotavljanje kakovosti« ali kakršnakoli definicija kakovosti.

Iz navodil za letni delovni načrt ni razvidno, ali mora biti poročilo kvantitativne ali kvalitativne narave. Ne obstaja jasno določena zahteva po analizi in zaključkih o dosežkih in rezultatih, prav tako ni nobene zahteve po primerjanju rezultatov skozi čas ali po prikazovanju razvoja. Navodilo zahteva samo poročilo o dejavnostih s sumativnimi rezultati.

V slovenskih šolah je zaradi razlike v obdobju med finančnim in

šolskim letom finančno poročilo ločeno od poročila o dejavnostih in rezultatih. Posledici tega sta, da je nekatera specifična poročila o dejavnostih in dosežkih mogoče najti le v finančnem poročilu in da finančni vidiki šolskega dela niso povezani z letnim delovnim načrtom in poročilom o njem. Gledano s stališča razvoja kakovosti ta položaj ni ustrezen.

Vse šole, ki so sodelovale v raziskavi, imajo letne delovne načrte, na koncu šolskega leta pa pripravijo poročila o delu. Poročila ne glede na šolsko stopnjo kažejo jasno in precej natančno upoštevanje področij letnega načrta, kot je navedeno v zakonu. Šolska poročila torej poročajo o teh področjih in v le malo primerih vsebujejo dodatne točke. Kakorkoli, pet različnih šolskih poročil se pomembneje razlikuje le v stopnji natančnosti, s katero so bile dejavnosti šole in rezultati opisani in razloženi.

Iz intervjujev smo pridobili podatek, da je poleg poročil na voljo mnogo druge pomembne in dosegljive dokumentacije, kot so poročila učiteljev, poročila o dejavnostih in projektih itd., vendar je šole v poročila o delu na splošno ne vključujejo oziroma se nanjo ne sklicujejo.

Dejanska vloga načrtov in poročil

Kakšna je strategija diseminacije in kakšen vpliv imata načrt in letno poročilo šole? Ravnatelje smo vprašali, katere so ciljne skupine in kdo so bralci delovnega načrta in poročila o delu ter od koga pričakujejo, da ju bo poznal. V vseh primerih, le v različnem obsegu, je bil letni delovni načrt predstavljen kot proces, pri katerem sodelujejo zaposleni, poročilo o delu pa je večinoma zadevalo le svet šole. Samo v majhnem obsegu so ta dva dokumenta dejavno uporabili kot orodje za nadaljnji napredek. Eden od ravnateljev osnovne šole je sicer navedel, da ob pripravi poročila pregledajo načrt, da lahko izpostavijo področja, na katerih so dosegli napredek. Drugi ravnatelj pa je povedal, da je poročilo temelj načrta za naslednje leto. Vendar te izjave v poročilih o delu niso razvidne.

Informacije iz teh dokumentov so pri usmerjanju in načrtovanju dela v šoli očitno omejene na določeno leto ter na statistične podatke o dejavnosti učencev in dijakov v obdobju, zajetem v poročilu.

Na dveh osnovnih šolah si želijo vključiti starše in jih motivirati za branje načrta ter obuditi zanimanje zanj. Ravnatelj ene od gimnazij ob začetku šolskega leta starše obvesti o nekaterih delih načrta. Dve šoli sta svoje načrte objavili na šolskih spletnih stra-

neh. Poročila o delu niso javna, razen v primeru šole, ki poskuša vsebino približati deležnikom ter na splošno vsej lokalni skupnosti.

Zakaj sta dokumenta pravzaprav pripravljena? Preprost odgovor na to vprašanje je, da zakon navaja, »da letni delovni načrt mora biti izdelan«. Samo v enem primeru je ravnatelj jasno izrazil željo, da bi načrt postal za zaposlene aktivno orodje, kar je značilno za strategijo sodelovalnega vodenja.

Če povzamemo: vloga dokumentov je opisati delo, ki mora biti izvedeno v obdobju enega leta, ter prikazati opravljeno delo, skupaj z dosežki, ki se nanašajo na dejavnosti učencev in dijakov na določenih področjih, npr. z ocenami in uvrstitvami na tekmovanjih. Neposredna povezava med finančnimi poročili in poročili o delu tako z vidika šole v primerih, ki smo jih proučili, ne obstaja.

Skladnost z nacionalnimi izobraževalnimi cilji

Namen enega dela te raziskave je bil raziskati, v kolikšnem obsegu so načrtovanje, dejavnosti in poročanje v skladu z izobraževalnimi cilji, in če so, kako so ti izraženi v šoli in na papirju.

Za napisane cilje šol, ki smo jih zajeli v raziskavo, lahko rečemo, da so samo implicitno v skladu z nacionalnimi izobraževalnimi cilji. Eden od ravnateljev je zadevo razložil z mislijo, da so cilji izraženi s poučevanjem in učenjem znotraj predmetov in projektov. Predmetni cilji iz učnega načrta in kurikula so najpomembnejše vodilo, manj pozornosti je namenjene slovenskim nacionalnim izobraževalnim ciljem.

Letni delovni načrti in poročila – z izjemo enega – povezave s slovenskimi nacionalnimi izobraževalnimi cilji ne izražajo izrecno. V osnovni šoli, ki je v tem pogledu izjema, so posebej izpostavili dva cilja v povezavi z Zakonom o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja: »zagotavljanje optimalnega napredka posamezniku« in »izobraževanje za vzajemno strpnost«.

Kljub temu sta bila prek organizacije poučevanja in učenja v šoli dosežena in v poročilu opisana izobraževalna cilja: »promovirati izbiro na vseh stopnjah izobraževanja« in »ponuditi izobraževanje, prilagojeno stopnji in starosti vsakega posameznika«.

V gimnazijah so, kot je bilo izraženo v analiziranih poročilih, v praksi uporabili tudi izobraževalni cilj »omogočiti udeležbo v evropskih integracijskih procesih«. Ena od obravnavanih šol je takšen cilj vključila v letni delovni načrt. V poročilih osnovnih šol lahko najdemo povezavo med poročili o zdravju in socialnem napredku učencev ter izobraževalnim ciljem za osnovne šole: »po-

speševati dobro usklajen kognitivni, čustveni, duhovni in družbeni napredek posameznikov«.

Zastavljanje ciljev šole

Šole, ki smo jih vključili v raziskavo, so izoblikovale vizije, bodisi vizijo šole bodisi vizijo na posameznem področju. Vizije se v večini primerov ponavljajo tudi v poročilih o delu, in to skupaj z opisom opravljenih dejavnosti. Rezultati dejavnosti, izvedenih zaradi želje po uresničitvi vizije, so razmeroma neopazni.

V delovnih načrtih manjkajo operativni in pedagoški cilji za dejavnosti v šolskem letu. Ena od osnovnih šol jasno opredeljuje namen letnega delovnega načrta kot »načrtovanje in pripravo procesa z namenom doseči cilj v skladu s šolskimi pogoji« ter nato našteje te pogoje. Vendar natančni cilji, ki naj bi jih dosegli, niso določeni in besedilo je nejasno: »poskušaj narediti več«. Druge šole navajajo nekaj ciljev, ki izražajo željo po osredotočanju na specifična področja, vendar brez konkretizacije.

Nobena izmed šol, ki smo jih vključili v raziskavo, ni pisno izrazila operativnih ciljev, jasnih, otipljivih ali merljivih, ki bi jih bilo mogoče doseči v enem letu. Prav tako v poročilih o delu niso bili izraženi rezultati, povezani s cilji in nameni šole.

Med intervjujem je eden od ravnateljev izpostavil potrebo po izboljšanju znanja o zastavljanju ciljev.

Oblika letnih delovnih načrtov in poročil

Delovni načrti so, splošno gledano, sezname zahtev iz kurikula, lastnih želja in šolskih dejavnosti, načrtovanih za šolsko leto. Z drugimi besedami – vsebujejo večino podatkov o tem, kaj bo opravljeno in kdaj. Vprašanje, kaj in kako, pa tudi interpretacija kurikularnih in operativnih ciljev, je v večini primerov predmet obravnave posameznega učitelja in zaposlenega ter tako ni sestavni del načrta in poročila. Največkrat so cilji šole implicitne narave in so večinoma povezani s kurikulumom in dosežki učencev/dijakov pri posameznih predmetih, kar v delovnih načrtih šole ni omenjeno.

Te zahteve tako pripeljejo do oblik letnih delovnih načrtov, ki so si glede na format, bistvo in vsebino podobni.

Dejavnosti, opisane v poročilih šole

Na splošno poročila šole pokrivajo točke letnega delovnega načrta, in sicer tako, da opišejo dejavnosti, ki so jih izvedli, in s predstavitvijo statistike merljivih rezultatov. Predstavljena so osnovna dej-

stva o šoli, kot na primer organizacija šole, materialna sredstva in stanje, število zaposlenih in učencev ter pristojnosti zaposlenih. Delno so opisani tudi socialni in pedagoški pogoji, na osnovi katerih si šola zastavlja določene cilje.

Ključne dejavnosti so opisane kot realizacija obveznih in razširjenih programov, dodatnih in drugih dejavnosti, dela zaposlenih, zdravstvene službe, uporabe knjižnice ter projektov in podobnih dejavnosti. Osnovne šole vključijo tudi poročilo o socialnih vidikih napredka učencev; izpostavljajo tudi težave in ukrepe za reševanje specifičnih problemov, da bi ustvarili prijetno vzdušje ter zagotovili pogoje za dobro počutje. Na gimnaziji posebej poročajo tudi o svetovalnih dejavnostih za dijake.

Navedena so strokovna izpopolnjevanja za učitelje, konference za zaposlene, omenjeno je delovanje knjižnice, pa tudi sodelovanje s starši in zunanjimi institucijami. Vendar namen teh dejavnosti ni opisan, prav tako pa niso navedeni pričakovane koristi ali cilji.

Navedene so dejavnosti s področja napredovanja znanja učencev in dijakov, vendar brez obrazložitve, kako so bile povezane z dosežki oziroma koliko so prispevale k predstavljenim dosežkom. Dejavnosti so opisane le kot sezname dejanj, brez navedenih komentarjev, razmislekov ter analiz dosežkov, uspehov ali koristi.

V vseh poročilih šol so bile dejavnosti omenjene kot tisto, kar je bilo izvedeno, opravljeno, dogovorjeno, vendar to ni bilo povezano z zelenimi ali predvidenimi dosežki. V nekaj primerih so bile enote didaktičnih ali socialnih dejavnosti opisane kot »sistem« ali »program« za napredek, vendar tudi to brez obrazložitve glede predvidenih rezultatov. Izidi dejavnosti niso bili predstavljeni. Šolska poročila ne govorijo o merilih za uspešno izboljševanje znanja učencev in dijakov; delno je opisano področje družbenega napredka in vedenja učencev ter dijakov.

Poročanje o težavah pri vedenju učencev in dijakov kaže nasprotno: na splošno preventivne dejavnosti ali cilji niso opisani, so pa opisani ukrepi, ki so jih uvedli, da bi rešili specifične vedenjske težave.

Dejanska poročila o delu ne omenjajo obstoja kakršnihkoli merljivih ali splošnih ciljev šole niti kurikularnih ciljev, ki naj bi jih dosegli ali za doseganje katerih naj bi si prizadevali. Tako med poročanjem o dejavnostih in pričakovano stopnjo napredka ni povezave. Poročila šol dejavnosti ne predstavljajo kot del procesa, ki vodi k ciljem ali napredku.

Delo z otroki s posebnimi potrebami ni predstavljeno ločeno od

podatkov o številu učencev in dijakov, ki obiskujejo te programe, in odstotkov o razporeditvi ocen. Na nobeni od analiziranih šol niso predstavili utemeljitev, ki bi bile povezane s spolom, ali dejavnosti, ločenih po spolu.

Letna poročila se nanašajo na leto poročanja, ne upoštevajo pa dejavnosti in rezultatov prejšnjih let in ne vsebujejo komentarjev o dejavnostih in načrtih za prihodnost. Glede na to šolska poročila ne vsebujejo nobenega dokaza o vsebinskem napredku skozi čas.

Rezultati šolskih dejavnosti

Rezultati, predstavljeni v poročilih, so merljivi, in to v obliki statističnih podatkov, niso pa deskriptivni ali kvalitativni. Predstavljajo posamezna področja, na primer prisotnost učencev ali dijakov glede na urnik in izvedene ure, rezultate dela učencev glede na predmete in leto šolanja, tabele prisotnosti in število ur posameznih programov, delo zaposlenih, kaznovanje, rezultate s tekmovalni in – za gimnazije – tudi podatke o odsotnosti dijakov, uspeh dijakov na različnih področjih ter rezultate mature. Osnovne šole statistiko ocen včasih predstavijo kot seštevek, včasih ločeno po razredih in predmetih ter v enem primeru tudi ločeno glede na dečke in deklice. Statistične tabele s podatki so pri gimnazijah obširnejše – tako številčno kot po področjih.

Ena od gimnazij rezultate v precejšnji meri tudi primerja: časovno (šolska leta), znotraj šole (oblike), začetne in končne rezultate ter rezultate šole z nacionalnimi rezultati. Ta šola poroča tudi o rezultatih glede na spol, ločeno za dekleta in fante.

Glede povprečnih ocen dve osnovni šoli primerjata svoje rezultate z rezultati prejšnjega leta, dve pa tudi rezultate ključnih predmetov z nacionalnim povprečjem. Ena osnovna šola je v zvezi s tem pripravila kratko poročilo ter oblikovala zaključke.

Nobeno poročilo ni vsebovalo analiz, s katerimi bi ugotavljali, zakaj so bili rezultati takšni, kot so bili. Prav tako ni bilo predlogov za dejavnosti ali spremembe, potrebne za izboljšanje rezultatov. Ena od gimnazij poroča o temeljiti analizi rezultatov dijakov, povprečnih ocenah, primerjavi skozi čas, odsotnosti dijakov, spremljanju učencev po končani srednji šoli itd. Ti podatki so dragoceni kot ocena in za razumevanje predstavljenih rezultatov, vendar te kvalitativne analize v poročilo šole niso bile vključene.

V osnovnih šolah je opaziti težnjo po doseganju ciljev in večje kakovosti z razvojem nivojev, individualizacijo in učenčevo individualno izbiro interesov. V poročilih se lahko ti ukrepi kažejo kot

zapis o številu udeležencev itd., vendar niso preneseni v doseganje ciljev, poročanje o rezultatih ali med sistematične ukrepe, da bi pokazali povezavo med dejanji in izboljšanimi rezultati.

V dveh primerih osnovnošolski poročili navajata, da »je bil načrt dela dosežen« in da »smo uspešno realizirali program«. Prav tako ena od gimnazij navaja, da so dosegli vse, kar so načrtovali. To lahko interpretiramo kot zaključek, da so bile predvidene dejavnosti izvedene. Poročilo ne kaže povezave med temi dejstvi in rezultati v zvezi z doseganjem ciljev. Popolna realizacija programa pa ni prikazana s stopnjo rezultatov ali podrobnejšo navedbo, kako so bile te dejavnosti izvedene. Beseda »uspešno« ni podprta z dokazi.

Sklenemo lahko, da so rezultati v poročilih sumativne narave, navedeni v obliki statističnih podatkov, nanašajo se predvsem na dejavnost učencev in dijakov. Rezultati so sicer prikazani, vendar niso razloženi. Poročila šol tudi ne navajajo komentarjev k rezultatom in analiz rezultatov.

Dojemanje razvijanja kakovosti

Razvijanje kakovosti v šoli. Ena od osnovnih šol poroča o udeležbi pri projektu o standardih kakovosti za nekatere predmete in v programu za individualizacijo v sodelovanju z Zavodom RS za šolstvo. Nobena konkretna dejavnost ali rezultat, povezana s tem, pa v poročilu o delu nista opisana.

Ena od gimnazij poroča o vključitvi v shemo kakovosti SIQ, zato da bi pridobili certifikat. Predstavljeni so primeri, povezani z razvojem elementov sistematičnega pristopa za zagotavljanje kakovosti, vendar poročilo ne razkriva, v katerih pogledih je razvijanje kakovosti vplivalo na pedagoške pristope, ne izpostavlja področij, na katerih so potrebne spremembe, prav tako niso navedeni dejanski sistemi, potrebni za začetek sistematičnega zagotavljanja kakovosti.

Raba besede »kakovost«. Poročila šol ne vključujejo definicije kakovosti. Če je – v nekaj primerih je tako – beseda kakovost v njih uporabljena, je v splošnem pomenu besede in brez definicije. V poročilu ene od osnovnih šol je zapisano, da je bila izvedena dejavnost »visoke kakovosti«, vendar razlaga, ki bi izjavo dokazala, ni navedena. Poročilo ene od šol zagotavlja, da so dijaki, ki zaključijo šolanje pri njih, »z vidika kakovosti« dobro pripravljene na nadaljnje izobraževanje, vendar izjava spet ni podprta s kakršnokoli definicijo ali s podpornimi podatki, ki bi jo dokazovali.

Vodje treh osnovnih šol pri poročanju o obvezni organizaciji poučevanja in učenja v nivojih, individualizaciji in individualni izbiri interesnih dejavnosti uporabljajo besedno zvezo »doseči boljšo kakovost«. Te organizacijske metode so v skladu z nacionalnim izobraževalnim ciljem: »omogočanje osebnostnega razvoja učencev v skladu z njihovimi sposobnostmi in zakonitostmi razvoja«. Kakorkoli, v poročili domnevne povezave med boljšo kakovostjo in izvedenimi dejavnostmi znotraj teh programov niso bile razložene ali definirane.

V enem od poročil gimnazij je izražena želja po vključitvi vidikov kakovosti v delo šole, vendar koncept kakovosti ni pojasnjen.

Pomen »kakovosti« v šoli. V intervjujih smo ravnatelje vprašali: »Kaj vam pomeni »kakovost« v šoli?«

Vodje osnovnih šol so menili, da so komunikacija in dobri odnosi v šoli kazalniki visoke kakovosti. Drugi znaki, ki kažejo visoko kakovost, so razumevanje znotraj šole, »odprtost« zaposlenih, to, da pouk »dobro teče«, dobro počutje učencev, motivacija učencev – da si npr. izberejo dodatne dejavnosti, pristop učiteljev in ravnateljev k reševanju težav. Dva ravnatelja sta omenila tudi merilo prepoznavnosti šole. Ravnatelja gimnazij sta se strinjala s tem, kako pomembni so dobri odnosi in interes dijakov za dodatne dejavnosti. Kot merilo kakovosti sta izpostavila tudi dejavnost dijakov in rezultate preizkusov znanja.

Eden od ravnateljev osnovnih šol je omenil merilne instrumente, s katerimi je kakovost mogoče dokazati, npr. podatke o odsotnosti učencev, o pogostosti obiskov staršev in vprašalnike za učence in starše o njihovem odnosu do šole ter o njihovem pogledu nanjo. Dejanski načrti dela in poročila pa definicije kakovosti ne vključujejo in ne prikazujejo dokazljivih rezultatov v zvezi z zastavljenim vprašanjem.

Na kakšne načine ravnatelji vidijo letni delovni načrt in poročilo kot izraz razvijanja kakovosti v šoli? Vsi ravnatelji so odgovorili, da je na tem področju potreben razvoj, da pa obstaja nenehen proces vedno večjega vključevanja učiteljev, skupna priprava načrta ter distribuirano vodstvo.

Vloga letnega delovnega načrta kot orodja kakovosti? Kakšna je vloga letnega delovnega načrta in poročila kot orodja za nenehno izboljševanje šole in za boljše dosežke na šoli? Vključenost zaposlenih v proces izboljšanja dejavnosti in izboljšanja šole v letnih delovnih načrtih ni prikazana. Odgovor na to vprašanje lahko str-

nemo v naslednjo misel: »ker učitelji k načrtovanju prispevajo, kaj je treba storiti in kako to storiti, lahko razumemo, da delovni načrt takšno orodje je«.

Naklonjenost sistemu za poročanje o kakovosti? Ravnatelje smo povprašali po njihovem mnenju glede uporabe sistema opisovanja elementov kakovosti.

Vseh pet ravnateljev, ki so sodelovali v raziskavi, je odgovorilo, da bi bili naklonjeni sistemu opisovanja, izražanja kakovosti in poročanja o njej, če bi obstajala metodologija in model, ki bi takšno poročanje spremljala in podpirala. Dobrodošli bi bili tudi kazalniki kakovosti.

Predstavitev sistematičnega pristopa k razvijanju kakovosti

Namen raziskave je bil prikazati prisotnost razvijanja kakovosti na izbranih šolah – z raziskovanjem, ali obstajajo sistematične smeri delovanja; z ugotavljanjem, ali so postopki za poročanje o kakovosti opisani ali ne, in z iskanjem opisov ključnih elementov poročanja o kakovosti.

Zanimalo nas je, koliko je delo na šolah, vključenih v raziskavo, sistematično in strukturirano naravnano k razvoju ali ustvarjanju predpogojev za razvijanje kakovosti v organizaciji. Koliko šole določajo začetno točko, opisujejo dejavnosti in rezultate in vključujejo nadaljnje spremljanje in evalviranje, analizo in ocenjevanje ter ukrepe za izboljšanje?

Razvijanje kakovosti je bilo definirano kot sistematično in strukturirano delo, katerega namen je razviti ali ustvariti predpogoje za razvijanje kakovosti v organizaciji. Zavestno delovanje, ki bi si prizadevalo za vključitev elementov razvijanja kakovosti v šolske procese, bi bilo dokaz za razvijanje kakovosti.

Sedanji delovni načrti šol – kot je izraženo v obravnavanih načrtih in poročilih – ne prikazujejo sistematičnega pristopa, ki bi prepoznaval, izražal, meril in opisoval, analiziral in presojal določene dejavnosti, katerih namen je doseganja napredka.

V dokumentih šole so predstavljena osnovna dejstva o šoli in delno tudi predpogoji, ki so pomembni za načrtovanje in delo na šoli. Drugi elementi, povezani z načrtovanjem kakovosti in poročanjem o njej, v šolski dokumentaciji niso bili predstavljeni.

Da bi lahko prikazali napredek dela v šoli, mora biti jasno določena začetna točka. »Če ne veš, kje si, ne boš našel poti do svojega cilja.« V intervjujih so ravnatelji odgovarjali na vprašanje: »Kako vaša šola pozna in določa to začetno točko?« Odgovori so razkrili, da nobena od šol nima na voljo instrumenta ali procesa,

da bi lahko takšno začetno točko določila. V odgovorih so ravnateljji omenili »mesečne sestanke, letne pogovore z učitelji, obiske v razredih ali poročilo za minulo leto«, vendar to ni izraz sistematičnega pristopa k prepoznavanju trenutnega položaja šole glede na njene cilje. V šolskih načrtih in poročilih niso zabeleženi in opisani ukrepi, za izvedbo katerih bi se odločili na podlagi rezultatov prejšnjega leta.

Raziskava je pokazala, da si na izbranih šolah ne zastavljajo ciljev, s katerimi bi lahko določali ukrepe, merili napredek in poročali o rezultatih dejavnosti. Brez začetne točke in jasnih ciljev pa napredka v šoli ne moremo dokazati. Nobena od teh dveh ključnih sestavin namreč v letnih delovnih načrtih šol ni bila prikazana.

Izražanje kakovosti se navadno nanaša na proces in rezultate. Poročila ne opisujejo tistih procesov v šoli, ki so v ozadju rezultatov – čeprav so pomembni. Ne analizirajo ali ne pojasnjujejo razmerja med opravljenimi dejavnostmi in rezultati ter vzroki zanje. Vsebujejo precej statističnih, kvantitativnih podatkov brez kakršnihkoli komentarjev, ti rezultati tudi niso povezani s cilji šole in jih, z eno izjemo, ne primerjajo z začetno točko ali predhodnimi rezultati.

Opisane so ključne dejavnosti letnega delovnega načrta šole v skladu z zakonskimi zahtevami, vendar v poročilih šole ni zabeleženo, koliko so bile te dejavnosti uspešne ali povezane z rezultati.

Kvantitativni in kvalitativni rezultati zastavljenih ciljev niso bili prikazani in dokazani. Ravno tako niso bili zapisani sklepi o delu in rezultatih. Iz poročil ni razvidno, ali so bili dosežki ocenjeni in analizirani, prav tako niso navedeni analiza in sklepi, ki bi bili podlaga za zastavljanje novih ciljev.

V poročilih niso bila navedena vprašanja, ki bi omogočala dokazljivo opazovanje in zaključke o napredku. Novi cilji niso bili zastavljeni na podlagi zaključkov in rezultatov prejšnjega leta.

Glede letnih poročil o delu raziskava ni odkrila poročanja o šolskih procesih ali udeležbi zaposlenih, učencev ali dijakov in staršev (deležnikov) pri sistematičnem delu za napredek. Razen nekaj izjem tudi nismo zaznali poročanja o ločenih rezultatih za dekleta in fante (načelo enakosti spolov).

Pregled letnih načrtov in poročil kaže, da je njihova vloga pri pospeševanju napredka in kakovosti v šoli nejasna.

Najpomembnejše ugotovitve

Raziskava, ki smo jo opravili na izbranih šolah, kaže, da v letnih načrtih in poročilih, kot jih trenutno pripravljajo na šolah, ni pri-

kazana dokumentacija v zvezi z načrtovanjem razvoja kakovosti in poročanjem o njej.

- *Raziskava ugotavlja, da na izbranih šolah trenutno ne obstajajo opisi sistematičnega pristopa k razvijanju kakovosti ali dokazi zanj. Ravnatelji bi bili veseli izdelanega sistema za delo v tej smeri.*

V dokumentaciji letnih delovnih načrtov in intervjujih z ravnatelji ni mogoče najti opisa sistematičnega pristopa k razvijanju kakovosti v obliki, predstavljeni v tej raziskavi, ali dokaza zanj. Prav tako ni najpomembnejših elementov strateškega načrta in/ali sestavin sistematičnega razvijanja kakovosti, uporabljenega v praksi. Nadalje izraz kakovost ni definiran, prav tako niso na voljo ustrezne usmeritve za poročanje o kakovosti.

Ravnateljki šol, ki so sodelovale v raziskavi, se odsotnosti sistematičnega razvoja kakovosti zavedajo. Veseli bi bili sistema za opisovanje in izražanje kakovosti in poročanja o njej, če bi obstajala metodologija in model, ki bi takšno poročanje spremljala in podpirala. Dobrodošli bi bili tudi kazalniki kakovosti, če bi podpirali razvoj šole in razvoj kakovosti v njej.

- *Šole, vključene v raziskavo, trenutno pripravljajo poročila s sumativnimi rezultati in ne kvalitativnih poročil z vključenimi elementi formativne perspektive. Razlog je očitno sledenje navodilom za letni delovni načrt. Dokumentacija v obliki načrtov dela in poročil ne pomaga pri nenehnih izboljšavah in pri šolskih procesih in rezultatih ne igra nobene vloge ter nanje tudi ne vpliva.*

Ne glede na šolsko stopnjo izražajo poročila jasno in precej dosledno upoštevanje področij letnega načrta, kakor določa zakon. Navodila zahtevajo – sprašujejo po vsebini, obsegu in urniku dejavnosti – samo poročila o dejavnostih s sumativnimi rezultati. Ker šole upoštevajo navodila, je rezultat, izražen v dokumentaciji, poročanje o delu (dejavnostih) in ne poročanje o kakovosti.

Rezultati so sumativni, torej le v obliki statističnih podatkov – navedeni so splošni podatki o dejavnosti učencev in dijakov. V poročilih o delu so ti podatki prikazani, ne pa tudi analizirani, razloženi ali povezani s cilji in izvedenimi dejavnostmi. Poročanja o dejavnostih in rezultatih s formativnega ali kvalitativnega stališča nismo zasledili, prav tako ni povezave med procesi v ozadju rezultatov in dejanskimi rezultati.

Poročila o delu niso uporabljena kot orodje za trajen razvoj šole niti za razvijanje kakovosti znotraj organizacije. Ni videti, da bi imela velik vpliv na šolske procese in rezultate.

- Šole, vključene v raziskavo, ne prikazujejo merljivih ciljev, ki so potrebni za letno zastavljanje ciljev šole in na katere se lahko dejavnosti in rezultati nanašajo. Povezava z nacionalnimi izobraževalnimi cilji je nejasna, v načrtih in poročilih šol pa manjka tudi konkretna interpretacija kurikularnih ciljev za povečan obseg dejavnosti šole.

Izbrane šole ne prikazujejo merljivih ciljev. Merljivi cilji so potrebni za letno določanje ciljev šole – za prikaz dejavnosti šole in preverjanje natančnosti. Brez določene začetne točke ter realnih in otipljivih ciljev ni mogoče dokazati razvoja kakovosti in prikazati povečanega obsega dejavnosti.

Splošni nacionalni izobraževalni cilji v Sloveniji se v letnih delovnih načrtih šol ne odražajo, najbrž zaradi dejstva, da je poudarek na doseganju predmetnih in kurikularnih ciljev. Interpretacija splošnih izobraževalnih in kurikularnih ciljev ni del sistematičnega pristopa k razvijanju kakovosti.

Literatura

- Brejc, M., ur. 2008. *Študija nacionalnih in mednarodnih pristopov h kakovosti v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Elmore, R. F. 2006. Leadership as the practice of improvement. Prispevek na konferenci International Perspectives on School Leadership for Systemic Improvement, London.
- European Commission. 2003. *European report on quality indicators of lifelong learning: fifteen quality indicators*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Koren, A. 2006. Knowledge transfer and innovations in global world: reflections on headteachers training project. *International Journal of Innovation and Learning* 3 (2): 186–197.
- Koren, A., A. Jurič Rajh in M. Persson. 2008. Raziskava o trenutnem stanju izražanja kakovosti v letnih delovnih načrtih in poročilih na izbranih slovenskih šolah. Interno projektno poročilo.
- MacBeath, J., in A. McGlynn. 2006. *Samoevalvacija. Kaj je tu koristnega za šole?* Ljubljana: Državni izpitni center.
- Treaty establishing the European Community. 2001. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:12002E149:EN:HTML>.
- Scheerens, J. 2004. The evaluation culture. *Studies in Educational Evaluation* 30:105–124.
- Zakon o gimnazijah. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 1/2007.

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 58/2009.

Zakon o osnovni šoli. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 102/2007.