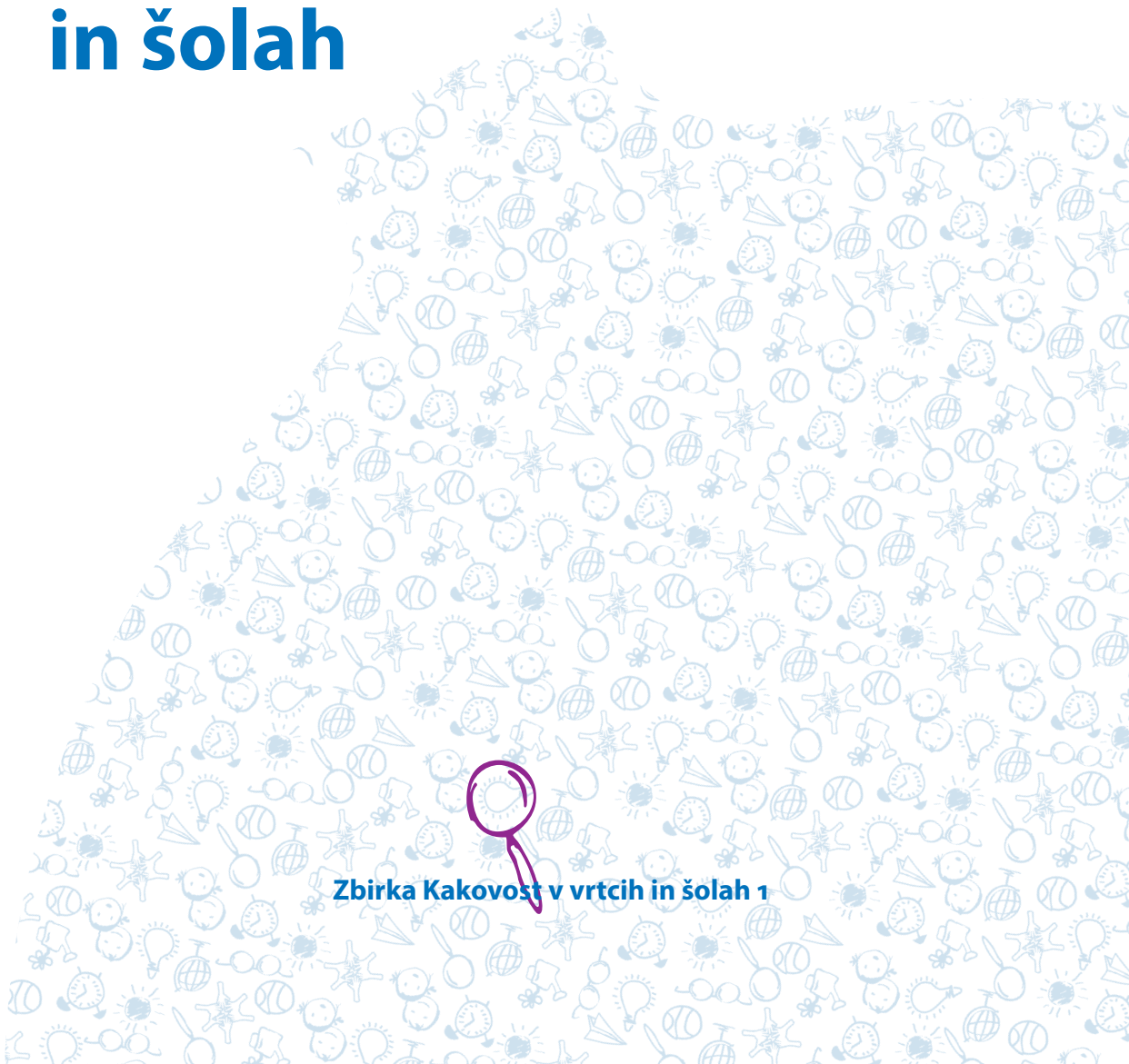




Področja in standardi kakovosti v vrtcih in šolah



Zbirka Kakovost v vrtcih in šolah 1

Zbirka Kakovost v vrtcih in šolah

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

Urednika Mateja Brejc in Klemen Širok

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

ISSN 2630-4031

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

Publikacija je brezplačna



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SKLAD



Šola za ravnateljice



Državni izpitni center



Zavod
Republike
Slovenije
za izboljšanje
kakovosti



Področja in standardi kakovosti v vrtcih in šolah

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





Vsebina

Kakovost v vrtcih in šolah · 5

Uporaba zbirke kakovost v vrtcih in šolah · 13

Navedena literatura · 17

Priloge · 20

Področja in standardi kakovosti v vrtcih in šolah

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

Jezikovni pregled Mateja Dermelj

Oblikovna zasnova Sašo Gorjup

Oblikovanje in tehnična ureditev Alen Ježovnik

Zbirka Kakovost v vrtcih in šolah 1

Urednika Mateja Brejc in Klemen Širok

ISSN 2630-4031

Izdala in založila Šola za ravnateljce

Vojkova 63 · 1000 Ljubljana

Digitalna izdaja

Ljubljana · 2019

© 2019 Šola za ravnateljce

<http://solazaravnateljce.si/ISBN/978-961-6989-28-2.pdf>



Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili
v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID=299983616
ISBN 978-961-6989-28-2 (pdf)



Kakovost v vrtcih in šolah

S kakovostjo se v šolskem prostoru ukvarjamo že dlje časa. Kaj je kakovost in kdo jo opredeljuje? Katera področja so ključna? Kako naj se načrtno in sistematično lotimo ohranjanja in izboljševanja kakovosti v šolah?¹ Je ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti (v nadaljevanju UZK) s samoevalvacijo pravi odgovor? Se o odgovorih na ta vprašanja lahko sporazumemo?

V Sloveniji že izvajamo različne pristope k ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti (v nadaljevanju UZK) na vseh stopnjah izobraževanja (Brejc idr. 2011), zaradi raznolikosti v pojmovanjih, pristopih, vključenosti deležnikov itd. pa se kaže potreba po (Kos Kecojević in Gaber 2011; Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport Republike Slovenije 2017; Brejc, Koren in Širec 2014):

- poenotenju razumevanja UZK s samoevalvacijo in pri oblikovanju protokolov;
- enotnih kazalnikov oziroma usmeritev v zvezi s kakovostjo;
- podpori šolam pri UZK s samoevalvacijo;
- razvoju pripomočkov in baz podatkov za (samo)evalvacijo na ravni šol in šolskega sistema;
- racionalizaciji dokumentacije itd.

Poudarek dosedanjih pobud, pristopov in projektov je bil predvsem na tem, *kako* naj v šolah ugotavljajo in zagotavljajo kakovost s samoevalvacijo oziroma *kako* naj vodijo proces kakovosti. Rezultat je tako več različnih programov usposabljanja, usmeritev, protokolov in drugih gradiv, ki opredeljujejo korake od razvojnega načrtovanja preko izvajanja, spremljanja in vrednotenja (samoevalvacije) do ponovnega ukrepanja (Mali idr. 2007; Možina in Klemenčič 2012; Brejc idr. 2014). Ob tem se pobude nanašajo tudi zgolj na posamezno raven izobraževanja (Klemenčič in Možina 2016; Grašič, Pogachnik Nose in Žagar 2017; Tankersley idr. 2011).

Namen zbirke *Kakovost v vrtcih in šolah* je na temelju obstoječih dobrih primerov UZK opredeliti poenoten okvir ali usmeritve šolam za UZK, pri čemer

¹ V besedilu uporabljamo poimenovanja *šola*, *učenec*, *učitelj* in *učni proces*. S poimenovanjem *šola* označujemo vrtec, osnovno šolo, srednjo šolo in dijaški dom. S poimenovanjem *učenec* označujemo otroka v vrtcu, učenca v osnovni šoli in dijaka srednje šole oziroma dijaškega doma. S poimenovanjem *učitelj* označujemo strokovne delavce v vrtcu, osnovni in srednji šoli oziroma dijaškem domu ter mentorje dijakom pri delodajalcih. S poimenovanjem *učni proces* označujemo vse formalne situacije, v katerih poteka učenje.





je predvsem pomembna uporabnost. Zbirka v ospredje postavlja samoevalvacijo in s tem profesionalno avtonomijo in odgovornost šol ter učenje in poučevanje kot obvezno področje UZK. V skladu s tem opredeljuje:



- standarde in kazalnike obveznega področja kakovosti, tj. *učenja in poučevanja* (dosežki učencev in dosežki otrok v razvoju in učenju; profesionalno učenje in delovanje učiteljev ter varno in spodbudno učno okolje),
- standarde in kazalnike *vodenja šol* ter
- standarde in kazalnike UZK s *samoevalvacijo*.

Zbirka nagovarja tako vrtce kot osnovne in srednje šole, pri čemer poudarjeno opredeljuje proces UZK s samoevalvacijo ter s standardi in kazalniki na področju učenja, poučevanja in vodenja postavlja vsebinski okvir kakovosti.

Zbirka se uporablja tudi v organizacijah za izobraževanje odraslih in sicer na način, da se jo smiselno dopolni in kombinira s priporočili za vzpostavitev notranjega sistema kakovosti v organizacijah za izobraževanje odraslih ter s standardi in kazalniki kakovosti izobraževanja odraslih.

Zakaj naj šole ugotavljajo in zagotavljajo kakovost s samoevalvacijo?

UZK s temeljnim poudarkom na samoevalvaciji je namenjeno izboljševanju šolske politike in kakovosti učenja in poučevanja. Samoevalvacija v šolah je v tem okviru opredeljena kot *spremljanje in vrednotenje doseganja zastavljenih ciljev na področju učenja in poučevanja* v določenem obdobju, npr. v triletnem razvojnem ciklu.

Kljub mnogim usmeritvam, dejavnostim in primerom dobrih praks na področju UZK se ravnatelji in predvsem učitelji še vedno sprašujejo, *zakaj* bi se v šolah sploh morali ukvarjati še s samoevalvacijo. Razlogov za dvom je več,² najpogostejši pa je ta, da med UZK s samoevalvacijo in bolj kakovostnim vodenjem ter učenjem in poučevanjem ne vidijo pomembne – ali celo sploh nikakršne – povezave.

Odgovor na to vprašanje je deloma »sistemska prisila«, ki ravnatelje in šole obvezuje k UZK s samoevalvacijo in pripravi poročil o tem (49. člen Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI);³ 15. in 16. člen

² Pri uvajanju evalvacije v šolah se lahko srečujemo z različnimi izzivi oziroma omejitvami (OECD 2013), npr. s kulturo, ki evalvaciji ni naklonjena, tradicije na področju zunanjih evalvacij in medsebojne izmenjave šolskih praks je malo je ali pa so prakse samoevalvacije v začetnih fazah, strokovno znanje tistih, ki so vključeni v evalvacije, je omejeno, pripravljenost na evalvacijo v šolah je nezadostna, prav tako namena evalvacije in uporabe rezultatov ne razumejo ustrezno, postopki samoevalvacije so zahtevni, naletimo na mnenje, da objava rezultatov učencev ni pravična, prisotno je pomanjkanje virov za izvajanje evalvacij, šole v zunanji evalvaciji vidijo mehanizem kontrole itd.

³ *Uradni list Republike Slovenije*, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 36/08, 58/09, 64/09 –





Zakona o poklicnem in strokovnem izobraževanju (ZPSI-1);⁴ 67.–69. člen Zakona o izobraževanju odraslih (ZIO-1);⁵). Pomembno je, da ravnatelji in učitelji prepoznajo povezavo med UZK s samoevalvacijo in bolj kakovostnim vodenjem ter učenjem in poučevanjem. V zbirki zato poudarjamo, da s sistematičnim in načrtovanim ter sistemsko celovitim pristopom lahko:

- pridobimo boljši vpogled in s tem bolj poglobljeno védenje o tem, kako dobro se učijo učenci;
- izboljšujemo profesionalno delovanje in učenje učiteljev in ravnateljev ter ustvarjamo spodbudna učna okolja za vse;
- pridobivamo podatke, ki so nam v pomoč pri izboljševanju šol in šolskega sistema;
- staršem in širši družbi zagotavljamo ustrezne informacije o delovanju šolstva idr.

Vprašanja o kakovosti v vrtcih in šolah

V šolah kakovost ugotavljamo in zagotavljamo s samoevalvacijo, namen pa je izboljšati učenje, poučevanje in vodenje (slika 1). V središče je postavljen učenec, ki znanja, spretnosti in vrednote razvija s pomočjo odličnih učiteljev ter v varnem in spodbudnem učnem okolju. Celovita skrb za učno okolje, učitelje in s tem posredno za učence je najpomembnejši vidik ravnateljevega vodenja, ki na ravni šole vzpostavlja in ohranja tudi sistematičen in načrtovan proces UZK s samoevalvacijo na področju učenja in poučevanja.

Bistvo in cilj UZK s samoevalvacijo torej ni – kot včasih zmotno velja – zbiranje podatkov, še manj pa zbiranje še več podatkov in dokazovanje tega, da smo jih analizirali, s pisnim poročanjem. Bistvo kakovosti je ugotavljanje, kaj učitelji in ravnatelji pravzaprav potrebujejo, da bodo izboljšali učenje, poučevanje in vodenje. Standardi in kazalniki predstavljajo temeljna področja kakovosti v šolah, s čimer ravnatelji, timi za kakovost, učitelji in drugi deležniki dobijo vsebinski okvir in orodje za iskanje odgovorov na naslednja vprašanja o kakovosti:

- S kakšnim znanjem, spretnostmi in vrednotami naj *učence* med šolanjem opremimo?
- Kako naj profesionalno delujejo in se učijo *učitelji*, da bodo učenci z njihovo podporo dosegli razvoj na različnih področjih?
- Kakšno *učno okolje* naj vzpostavimo, da bo za učence, učitelje in druge deležnike varno in spodbudno?

popr., 65/09 – popr., 20/11, 40/12 – ZUJF, 57/12 – ZPCP-2D, 47/15, 46/16, 49/16 – popr. in 25/17 – ZVaj.

⁴ Uradni list Republike Slovenije, št. 79/06 in 68/17

⁵ Uradni list Republike Slovenije, št. 6/18





Slika 1

Kakovost v vrtcih in šolah

- Kako naj *ravnatelj*i uspešno in učinkovito vodijo šolo, da bosta delovanje in učenje potekali profesionalno in v varnem in spodbudnem okolju?
- Kako naj v šoli načrtno in sistematično ugotavljamo in zagotavljamo *kakovost s samoevalvacijo*?

S sistematičnim pristopom, strokovnimi razpravami in s podatki podprtim iskanjem odgovorov na zastavljena vprašanja o kakovosti šole je mogoče zagotoviti uspešno in učinkovito UZK s samoevalvacijo. Poudarek je treba nameniti postavljanju »pravih« razvojnih ciljev in skupnemu doseganju letih in tako zagotavljati kakovost učenja in poučevanja ter vodenja.

V zbirki smo upoštevali temeljna načela in cilje vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji (Krek in Metljak 2011), nadnacionalna priporočila za sistemski pristop k UZK s samoevalvacijo (Evropska komisija 2017; OECD 2013; Shewbridge 2013), zakonodajna izhodišča, ki opredeljujejo cilje vzgoje in izobraževanja, delovanje vrtcev in šol ter UZK s samoevalvacijo (npr. ZOFVI in ZPSI), Nacionalni okvir za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport Republike Slovenije 2017), ki določa nadaljnje razvojne usmeritve, vsebinske poudarke in vlogo ter naloge različnih deležnikov pri vzpostavitvi modela, rezultate in predloge preteklih projektov s področja UZK (Brejc, Koren in Širec 2014) ter različne ugotovitve, povezane s spremljanjem zmožnosti in potreb vrtcev in šol na področju UZK.⁶ Poleg trenutnih zakonskih opredelitev in značilnosti šolskega sistema,



⁶ Npr. analiza razlogov vrtcev in šol za prijavo v program Vzpostavitev, dopolnitev in pilotni preizkus modela UZK na področju vzgoje in izobraževanja (OPK) in sodelovanje v njem, ana-



ki jih povzema zbirka, sta vanjo vključena pogled v prihodnost in razmislek o tem, kaj pomenijo kakovostni dosežki in delovanje v šolskem, pa tudi širšem družbenem, življenjskem in naravnem okolju vsakega posameznika. Opredeljevanje kakovosti v zbirki ne izhaja iz koncepta nadzora kot morebitne sistemske motivacije, zmožnosti ravnateljev in učiteljev za UZK ne obravnava kot nekaj samoumevnega, kakovosti delovanja ne enači z odlično napisanim poročilom itd. *Temeljno prepričanje, na katerem je zbirka nastajala, je, da je treba kakovost dolgoročno graditi ter razvijati na temeljih medsebojnega zaupanja, sodelovanja in podpore ter pri tem upoštevati načela avtonomije, pravičnosti in kakovosti.*

Zasnova zvezkov v zbirki Kakovosti v vrtcih in šolah

Za vsako izmed področij učenja in poučevanja – *dosežki učencev in dosežki v razvoju in učenju otrok, profesionalno delovanje in učenje učiteljev ter varno in spodbudno okolje* – kot tudi za področji *vodenje šol in vodenje kakovosti* so v posameznih zvezkih zbirke najprej podrobno opisana *izhodišča*. Nastala so na osnovi pregleda prakse, zakonodajnih okvirov, različnih teorij ter domačih in tujih modelov, raziskav in priporočil.



Standardi opredeljujejo *temeljne vsebinske in procesne poudarke*, ki so pomembni in kažejo na kakovost posameznih področij v šolah. Pri tem je treba poudariti, da bomo standarde zaradi razvoja družbe, znanosti, tehnologije in zato tudi področja izobraževanja z leti smiselno spreminjali, dopolnjevali in nadgrajevali.

Kazalniki in njihov opis standarde *konkretizirajo* in nakazujejo, kaj to v praksi pomeni za učence, učitelje, ravnatelje in kakovostno delovanje šol.

Vprašanja za razmislek učitelje, ravnatelje, time za kakovost in druge deležnike *usmerjajo pri spremljanju, vrednotenju in izboljševanju* kakovosti na različnih področjih individualnega, skupinskega in organizacijskega, pa tudi sistemskega delovanja.

Za vsak standard so navedena različna *merila* (številke) in *opisniki* (opisi) ter *vir podatkov*, s pomočjo katerih je kakovost mogoče spremljati in ovrednotiti.

liza razvojnih in letnih delovnih načrtov ter spremljanje 72 mreženj vrtcev in šol v OPK; skupinske razprave o kritičnih točkah samoevalvacije (2015/2016–2018/2019) z okrog 360 kandidati za pridobitev ravnateljskega izpita, razprava o izzivih vodenja kakovosti na strokovnih srečanjih ravnateljic in ravnateljev vrtcev in osnovnega šolstva (okrog 170 ravnateljev), po bode udeležencev na konferenci Skupaj gradimo kakovost 2018 idr.





V zvezkih so zapisana ključna vprašanja za razmislek ter merila, opisniki in viri podatkov. Z uporabo zbirke, v strokovnih razpravah itd. pa se bodo ravnatelj, timom za kakovost in učiteljem odpirala še dodatna vprašanja.



Standardi in kazalniki kakovosti v vrtcih in šolah

Dosežki učencev in dosežki otrok v razvoju in učenju (zvezek 2)

Standardi	Kazalniki
Učenci napredujejo v znanju in spretnostih, zapisanih v kurikularnih dokumentih, ter dosegajo zastavljene cilje.	Učenci izkazujejo kakovostno znanje in napredek v znanju. Učenci izkazujejo napredek v praktičnih spretnostih in veščinah. Učenci napredujejo v telesno-gibalnem razvoju in spretnostih. Učenci izkazujejo izjemne dosežke.
Učenci napredujejo v prečnih veščinah.	Učenci napredujejo v kritičnem mišljenju, reševanju problemov in odločanju. Učenci napredujejo v medosebnih veščinah oziroma veščinah sporazumevanja in sodelovanja. Učenci razvijajo ustvarjalnost in inovativnost. Učenci razvijajo samouravnavanje na različnih področjih.
Učenci razvijajo občečloveške vrednote, vrednote vseživljenjskega učenja in trajnostnega razvoja.	Učenci izkazujejo spoštovanje, strpnost in druge občečloveške vrednote. Učenci razvijajo družbeno odgovornost, odgovornost do okolja in do sebe. Učenci izkazujejo pozitiven odnos do učenja in razumejo pomen vseživljenjskega učenja.
Otroci razvijajo govorne zmožnosti, mišljenje in porajajočo se pismenost.	Otroci razvijajo govorne zmožnosti. Otroci razvijajo porajajočo se pismenost. Otroci razvijajo mišljenje.
Otroci razvijajo socialne zmožnosti in spretnosti in se jih učijo.	Otroci razvijajo socialne zmožnosti in spretnosti. Otroci razvijajo samostojnost.
Otroci napredujejo na področju gibalnega razvoja in se učijo skrbeti za zdravje.	Otroci razvijajo gibalne zmožnosti in spretnosti. Otroci razvijajo skrb za zdravje, varnost in odgovornost.

Profesionalno delovanje in učenje učiteljev (zvezek 3)

Standardi	Kazalniki
Učitelj usmerja učenje tako, da učencu omogoča kar najboljše dosežke in razvoj.	Učitelj vodi učni proces tako, da učencu omogoča pridobivanje in izkazovanje kakovostnega znanja, spretnosti in prečnih veščin. Učitelj ustvarja varno in spodbudno učno okolje. Učitelj spodbuja razvoj učenčevih vrednot.
Učitelj načrtuje, spremlja, vrednoti in izboljšuje svoje profesionalno delo in usmerja svoj razvoj.	Učitelj načrtuje profesionalni razvoj in se vključuje v različne oblike profesionalnega učenja. Učitelj spremlja in vrednoti lastno prakso ter jo izboljšuje.
Učitelj deluje v (profesionalnih učečih se) skupnostih.	Učitelj se vključuje v razvoj učeče se skupnosti v šoli in prispeva k njemu. Učitelj se vključuje v skupnosti zunaj šole in deluje v njih.





Varno in spodbudno učno okolje (zvezek 4)

Standardi	Kazalniki
V šoli vsem zagotavljamo vključenost ter fizično in psihosocialno varnost.	V šoli zagotavljamo vključenost vseh. V šoli ne dopuščamo nasilja. V šoli omogočamo priložnosti za krepitev zdrave samopodobe. V šoli podpiramo skrb za zdravje in dobro počutje.
V šoli si prizadevamo za kakovostno komunikacijo in dobre medsebojne odnose.	V šoli skrbimo za pretok informacij med zainteresiranimi deležniki. V šoli spodbujamo dobre medsebojne odnose in spoštljivo komunikacijo. V šoli sistematično krepimo in vzdržujemo dobre odnose z zunanjimi deležniki. V šoli sodelujemo pri sprejemanju pomembnih odločitev. V šoli spodbujamo avtonomijo in odgovornost deležnikov.
V šoli udejanjamo učinkovite vzgojne strategije.	V šoli razpravljamo o pogledih na vzgojo in se skupaj dogovarjamo o strategijah vzgojnega delovanja. V šoli usklajeno udejanjamo strategije vzgojnega delovanja.

Vodenje vrtcev in šol (zvezek 5)

Standardi	Kazalniki
Ravnatelj vodi pedagoško dejavnost.	Ravnatelj postavlja učenje v središče. Ravnatelj ustvarja, ohranja in razvija spodbudna učna okolja. Ravnatelj vzpostavlja sodelovalno prakso in jo spodbuja ter krepí skupno odgovornost vseh. Ravnatelj usmerja profesionalno učenje učiteljev ter skrbi za njihov in svoj profesionalni razvoj.
Ravnatelj učinkovito upravlja šolo.	Ravnatelj vodi pravno poslovanje in zagotavlja zakonito delovanje šole. Ravnatelj upravlja materialne in finančne vire. Ravnatelj sklepa in ureja delovna razmerja. Ravnatelj organizira proces dela in zagotavlja varno okolje za učenje in poučevanje.
Ravnatelj sodeluje z okoljem.	Ravnatelj skupaj z učitelji, učenci, starši in drugimi pomembnimi deležniki ustvarja varno in spodbudno okolje. Ravnatelj spodbuja različne oblike sodelovanja z družinami, kar krepí skupno odgovornost za učenje in razvoj učencev. Ravnatelj dejavno sodeluje s predstavniki lokalnega okolja, šolskega sistema in z drugimi ravnatelji. Ravnatelj vzpostavlja sodelovanje z različnimi deležniki zaradi doseganja ciljev vzgoje in izobraževanja.
Ravnatelj vodi razvoj šole in je odgovoren za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti.	Ravnatelj vodi razvoj šole in skrbi za sistematično ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo. Ravnatelj vzpostavlja okvir za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti.





Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo (zvezek 6)



Standardi	Kazalniki
Šola ima vzpostavljen okvir za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo.	V šoli je razvita evalvacijska kultura. Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo je vpeto v delovanje šole. V šoli krepijo zmožnosti zaposlenih za samoevalvacijo.
Šola načrtno in sistematično ugotavlja in zagotavlja kakovost s samoevalvacijo.	Razvojno načrtovanje v šoli je sistematično, sodelovalno ter usmerjeno v kakovost učenja in poučevanja. V šoli izvajajo načrtovane dejavnosti in sproti spremljajo, ali dosegajo zastavljene cilje. V šoli vrednotijo (evalvirajo) doseganje ciljev in o tem poročajo pomembnim deležnikom. V šoli v skladu z ugotovitvami samoevalvacije predlagajo ukrepe, ki bodo vključeni v nadaljnje načrtovanje.





Uporaba zbirke kakovost v vrtcih in šolah

Zbirka Kakovost v vrtcih in šolah je namenjena predvsem ravnateljem, timom za kakovost in učiteljem kot usmeritev in spodbuda za sistematično ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti s samoevalvacijo, in to zaradi izboljševanja učenja in poučevanja ter vodenja.

Tisti, ki se z UZK že dlje časa sistematično in načrtno ukvarjajo, bodo v zbirki dobili potrditev, da delujejo v pravi smeri, z usmeritvami in vprašanji za razmislek v posameznih zvezkih pa zagotovo tudi spodbude in nove strokovne izzive za delo v prihodnje.

Tisti, ki se sistematičnega in načrtnega UZK s samoevalvacijo šele lotevajo, pa bodo v njej našli izhodišča za skupen razmislek o kakovosti delovanja šole na področju učenja, poučevanja in vodenja ter usmeritve, kako se tega v praksi lotiti.

Kako uporabljati zbirko – primeri

Zbirko in posamezne zvezke je mogoče uporabiti na različne načine. Prvo priporočilo je: *seznanite se z vsebino zbirke.*

V nadaljevanju bomo nakazali nekaj primerov, ki ravnatelja, tim za kakovost in učitelje vodijo pri njeni uporabi.





Ravnatelj

Namen	Nekaj predlogov za to, kako uporabljati zbirko	Viri
Vodenje ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti s samoevalvacijo	Pripravlja in vodi strokovne razprave o določanju razvojnih in prednostnih ciljev, s katerimi bi izboljšali kakovost učenja in poučevanja.	Zvezki 2, 3, 4 Priloga 1
	Ovrednoti trenutno stanje na področju UZK s samoevalvacijo v šoli.	Zvezek 6
	Načrtuje, kako ugotavljati in zagotavljati kakovost s samoevalvacijo.	Priloga 2
	Izboljša obstoječo obvezno dokumentacijo, povezano z načrtovanjem kakovosti in poročanjem o njej.	Priloga 3
Vzpostavitev tima za kakovost in delo z njim	Seznani tim za kakovost s predvidenimi kompetencami in načrtovanimi nalogami. S timom za kakovost se dogovori o tem, kako bo potekalo spremljanje njihovega dela.	Zvezek 6
Razmislek o izboljšanju lastnega vodenja	Ovrednoti lastno vodenje (samorefleksija). Od različnih deležnikov pridobi povratne informacije o svojem vodenju. Načrtuje, kako vodenje (še) izboljšati.	Zvezek 5 Priloga 4
Spremljanje in usmerjanje učiteljevega dela	Načrtuje spremlja in usmerja delo učiteljev (npr. vključevanje vsebin v hospitacije, redne letne pogovore ipd.). V skladu z razvojnimi cilji šole usmerja profesionalni razvoj učiteljev.	Zvezek 4



Moji predlogi (vpišite):





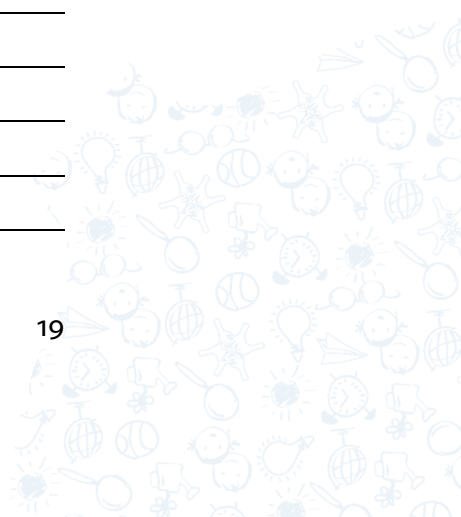
Navedena literatura

- Brejc, M., A. Koren, in A. Širec. 2014. »Evalvacija šol: predlog sistema ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti s samoevalvacijo in zunanjo evalvacijo v vrtcih in šolah v Sloveniji.« Šola za ravnatelje, Kranj.
- Brejc, M., M. Zavašnik Arčnik, A. Koren, C. Razdevšek Pučko, S. Gradišnik in A. Širec. 2014. *Protokol za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo v šolah in vrtcih*. Kranj: Šola za ravnatelje. <http://solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-69-5.pdf>
- Brejc, M., M. Sardoč, D. Zupanc, T. Ažman, G. Cankar, J. Erčulj, S. Gradišnik, A. Jurič, A. Koren, A. Savarin in A. Zavašnik Arčnik. 2011. »OECD Review on Evaluation and Assessment Frameworks for Improving Schools Outcomes: Country Background Report; Slovenia.« <http://www.oecd.org/education/school/48853911.pdf>
- Evropska komisija. 2017. »Razvoj šol in odlično poučevanje za dober začetek v življenju.« COM(2017) 248 konč., Evropska komisija, Bruselj.
- Grašič, S., Š. Pogačnik Nose, in T. Žagar, ur. 2017. *Okvir EQAVET za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti: priročnik za implementacijo evropskega okvira kakovosti poklicnega in strokovnega izobraževanja in usposabljanja na ravni šole*. Ljubljana: Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje.
- Klemenčič, S., in T. Možina. 2016. *Rezultati in učinki izobraževanja odraslih: priporočila za presojanje rezultatov in učinkov izobraževanja, izobraževalne dejavnosti ter izobraževalnih projektov*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Kos Kecojevič, Ž., in S. Gaber, ur. 2011. *Kakovost v šolstvu v Sloveniji*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta. <http://www.solazaravnatelje.si/ISBN/978-961-6637-32-9.pdf>
- Krek, J., in M. Metljak, ur. 2011. *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Sloveniji*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- Mali, D., A. Vrabič, M. Pevec, M. Papež, K. S. Ermenc in S. Pevec Grm. 2007. *Priporočila šolam za izvajanje samoevalvacije: ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v poklicnem in strokovnem izobraževanju*. Ljubljana: Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje.
- Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport Republike Slovenije. 2017. »Nacionalni okvir za ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja.« Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport Republike Slovenije, Ljubljana.
- Možina, T., in S. Klemenčič. 2012. *Mozaik kakovosti: priporočila za vzpostavitev in razvoj notranjega sistema kakovosti v izobraževalni organizaciji*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije. <https://kakovost.acs.si/doc/N-934-1.pdf>
- OECD. 2013. *Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment*. Pariz: OECD.
- Shewbridge, C. 2013. »Od skladnosti z zakoni do kakovosti: pristopi k evalvaciji šol v državah OECD.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 11 (1): 3–30.





A series of horizontal lines for writing, consisting of 25 evenly spaced lines that span most of the page width.





Priloga 1: Preglednica standardov in kazalnikov učenja in poučevanja

Področje	Standard	Kazalniki
Dosežki učencev oziroma dosežki otrok v razvoju in učenju	Učenci napredujejo v znanju in spretnostih, zapisanih v kurikularnih dokumentih, ter dosegajo zastavljene cilje.	Učenci izkazujejo kakovostno znanje in napredek v znanju. Učenci izkazujejo napredek v praktičnih spretnostih in veščinah. Učenci napredujejo v telesno-gibalnem razvoju in spretnostih. Učenci izkazujejo izjemne dosežke.
	Učenci napredujejo v prečnih veščinah.	Učenci napredujejo v kritičnem mišljenju, reševanju problemov in odločanju. Učenci napredujejo v medosebnih veščinah oziroma veščinah sporazumevanja in sodelovanja. Učenci razvijajo ustvarjalnost in inovativnost.
	Učenci razvijajo obččloveške vrednote, vrednote vseživljenjskega učenja in trajnostnega razvoja.	Učenci razvijajo samouravnavanje na različnih področjih. Učenci izkazujejo spoštovanje, strpnost in druge obččloveške vrednote. Učenci razvijajo družbeno odgovornost, odgovornost do okolja in do sebe. Učenci izkazujejo pozitiven odnos do učenja in razumejo pomen vseživljenjskega učenja.
	Otroci razvijajo govorne zmožnosti, mišljenje in porajajočo se pismenost.	Otroci razvijajo govorne zmožnosti. Otroci razvijajo porajajočo se pismenost. Otroci razvijajo mišljenje.
	Otroci razvijajo socialne zmožnosti in spretnosti in se jih učijo.	Otroci razvijajo socialne zmožnosti in spretnosti. Otroci razvijajo samostojnost.
	Otroci napredujejo na področju gibalnega razvoja in se učijo skrbeti za zdravje.	Otroci razvijajo gibalne zmožnosti in spretnosti. Otroci razvijajo skrb za zdravje, varnost in odgovornost zanj.





Profesionalno učenje in delovanje učiteljev Učitelj usmerja učenje tako, da učencem omogoča pridobivanje in izkazovanje kakovostnega omogoča kar najboljše dosežke in razvoj. znanja, spretnosti in prečnih veščin.

Učitelj ustvarja varno in spodbudno učno okolje.

Učitelj spodbuja razvoj učenčevih vrednot.

Učitelj načrtuje, spremlja, vrednoti in izboljšuje svoje profesionalno delo in usmerja svoj razvoj.

Učitelj načrtuje, spremlja, vrednoti in izboljšuje svoje profesionalno delo in usmerja svoj razvoj. Učitelj načrtuje profesionalni razvoj in se vključuje v različne oblike profesionalnega učenja.

Učitelj deluje v (profesionalnih učečih se) skupnostih. Učitelj se vključuje v razvoj učeče se skupnosti v šoli in prispeva k njemu. Učitelj se vključuje v skupnosti zunaj šole in deluje v njih.

V šoli vsem zagotavljamo vključenost ter fizično in psihosocialno varnost.

V šoli ne dopuščamo nasilja.

V šoli omogočamo priložnosti za krepitev zdrave samopodobe.

V šoli podpiramo skrb za zdravje in dobro počutje.

V šoli si prizadevamo za kakovostno komunikacijo in dobre medsebojne odnose.

V šoli spodbujamo dobre medsebojne odnose in spoštljivo komunikacijo.

V šoli sistematično krepiamo in vzdržujemo dobre odnose z zunanjimi deležniki.

V šoli sodelujemo pri sprejemanju pomembnih odločitev.

V šoli spodbujamo avtonomijo in odgovornost deležnikov.

V šoli udejanjamo učinkovite vzgojne strategije. V šoli razpravljamo o pogledih na vzgojo in se skupaj dogovarjamo o strategijah vzgojnega delovanja.

V šoli usklajeno udejanjamo strategije vzgojnega delovanja.

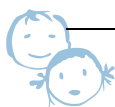
* Preglednica lahko ravnatelju in timu služi kot izhodišče za razpravo z učitelji, ko se odločajo o razvojnih ciljih na področju učenja in poučevanja.



Priloga 2: Primer časovnice letnega cikla UZK s samoevalvacijo v šoli

Časovnica	Dejavnosti*	Odgovornost/vključenost
April/junij	Oblikovanje razvojnih/prednostnih ciljev	Ravnatelj, tim za kakovost, učitelji
Julij/september	Priprava in obravnava programa razvoja za obdobje 3-5 let	Ravnatelj, tim za kakovost, učitelji
	Priprava akcijskih načrtov za tekoče šolsko leto:	
	• Na ravni šole	Ravnatelj in tim za kakovost
	• Na ravni aktiva oziroma skupine	Člani aktiva oziroma skupine
	• Na ravni učiteljev	Učitelji
	Vključitev vsebine/dejavnosti v zvezi z načrtovanimi razvojnimi/prednostnimi cilji v letni delovni načrt	Ravnatelj
	Predstavitve programa razvoja, letnega delovnega načrta in akcijskega načrta (na ravni šole) svetu zavoda	Ravnatelj
September–maj	Izvajanje dejavnosti in zbiranje podatkov	Učitelji
	Spremljanje, ali načrtovane dejavnosti uresničujemo (npr. enkrat mesečno), usklajevanje dejavnosti in sodelovanje	Aktivi oziroma skupine, učitelji
	Strokovna razprava o izvajanju dejavnosti in doseganju zastavljenih ciljev (npr. prva razprava novembra, druga marca), oblikovanje sklepov in dogovorov o izvajanju nadaljnjih dejavnosti, po potrebi izvedba vsebinskih ali metodoloških delavnic	Ravnatelj, tim za kakovost, učitelji
	Spremljanje, ali na ravni šole uresničujemo načrtovano	Tim za kakovost
	Zbiranje in analiza podatkov, zbranih poročil	
Junij/julij	Ovrednotenje doseganja ciljev	Ravnatelj, tim za kakovost, učitelji
	Priprava poročila o samoevalvaciji/kakovosti	Učitelji, aktivi oziroma skupine, tim za kakovost, ravnatelj
	Skupinska/skupna obravnava poročila	Ravnatelj, tim za kakovost, učitelji
Avgust/september	Priprava in obravnava dopolnjenega programa razvoja za 3–5 letno obdobje	Ravnatelj, tim za kakovost, učitelji
	Priprava akcijskih načrtov za prihodnje šolsko leto:	
	• Na ravni šole	Ravnatelj in tim za kakovost
	• Na ravni aktiva oziroma skupine	Člani aktiva oziroma skupine
	• Na ravni učiteljev	Učitelji
September	Predstavitve poročila o samoevalvaciji/kakovosti in akcijskega načrta (v okviru obravnave LDN) svetu zavoda in drugim pomembnim deležnikom	Ravnatelj
	Objava poročila o kakovosti na spletni strani šole	Ravnatelj

* Za vodenje in ovrednotenje UZK s samoevalvacijo ter podrobnejše opise nalog tima za kakovost glej zvezek 6, konkretne usmeritve, scenariji, namigi za izvedbo dejavnosti pa so zapisane v *Protokolu za uvajanje izboljšav in samoevalvacijo* (Brejc idr. 2014).





Priloga 3: Priporočila za pripravo programa razvoja in poročila o kakovosti

Program razvoja

Predlog vsebin in strukture triletnega programa razvoja¹ (49. člen ZOFVI) izhaja iz zakonodajnih izhodišč in poudarja temeljno področje kakovosti, učenje in poučevanje, ki je opredeljeno v zbirki. Upošteva strokovna izhodišča razvojnega načrtovanja ter raznolikosti procesa načrtovanja in dokumentov v šolah.

Predlagani elementi programa razvoja:

- *Kratka predstavitev priprave programa razvoja:* kako je nastal, kdo je sodeloval pri pripravi, kaj smo pri tem upoštevali (npr. sodobna pedagoška spoznanja, cilji VIZ, normativne podlage, kazalniki PSI, podatki o šoli (okolje, kadri, finance, materialni pogoji ...)), kakšni so kontekst, vizija, standardi in kazalniki kakovosti učenja in poučevanja.
- *Analiza stanja* na izbranih področjih učenja in poučevanja (dosežki učencev, profesionalno učenje in delovanje učiteljev, varno in spodbudno učno okolje) in drugih področjih, ki jih izbere šola.
- *Razvojni cilji* na področju učenja in poučevanja in drugih področjih, želeni rezultati.

Primer zapisa razvojnih ciljev²

Področja	Analiza stanja (izzivi, potrebe ...)	Triletni razvojni cilji	Želeni rezultati*
Dosežki učencev ter dosežki otrok v razvoju in učenju			
Profesionalno delovanje in učenje učiteljev			
Varno in spodbudno učno okolje			
Druga področja			

* Kako bomo vedeli, prepoznali, da smo jih dosegli (merila in opisniki)?

¹ V praksi šol za program razvoja najdemo različna poimenovanja, kot npr. razvojni načrt, načrt izboljšav ipd.

² Zaradi preglednosti strukture je vsebina predstavljena v preglednici, šole pa jo lahko zapišejo tudi v drugačni obliki; pomembno je le, da je iz zapisa jasno razvidno, kje smo, kam želimo priti in kako bomo vedeli, da smo cilje dosegli.





Umestitev razvojnih ciljev v letni delovni načrt šole, aktiva in učiteljev

Šola za doseganje *razvojnih ciljev* opredeli *prednostne cilje* za *posamezno šolsko leto* in jih umesti v letni delovni načrt na ravni šole, aktiva in posameznega učitelja. Pomembno je, da so prednostni cilji opredeljeni tako, da jih je ob koncu šolskega leta mogoče ovrednotiti.



Primer zapisa prednostnih ciljev na ravni šole³

Področja	Triletni razvojni cilji	Prednostni cilji za šolsko leto	Želeni rezultati za šolsko leto*	Dejavnosti, s katerimi bomo dosegli prednostne cilje
Dosežki učencev ter dosežki otrok v razvoju in učenju				
Profesionalno delovanje in učenje učiteljev				
Varno in spodbudno učno okolje				
Druga področja				

* Kako bomo vedeli, prepoznali, da smo jih dosegli (merila in opisniki)?
Pomembno: podobno strukturo kot na ravni šole lahko uporabi tudi aktiv in vsak učitelj.

Poročanje o doseganju razvojnih in prednostnih ciljev na področju učenja in poučevanja

Letno poročanje

Šola o kakovosti poroča letno, v poročilu o samoevalvaciji (49. člen ZOFVI; 67.–69. člen ZIO) in v poročilu komisije za kakovost (16. člen ZPSI). Predlagamo, da šola poročanje o kakovosti smiselno združi z letnim poročanjem o realizaciji in ga vključi vanj.

Pri poročanju o kakovosti je ključen zapis o rešitvah, doseženih rezultatih, konkretnem napredku, na osnovi katerega šola ovrednoti (»dokaže«), ali dosegajo to, kar so si zastavili. Obvezni del poročanja so tudi jasni ukrepi, ki šolam služijo kot usmeritev za načrtovanje in doseganje razvojnih ciljev.



³ Zapis prednostnih ciljev je lahko v kakršni koli obliki, ne zgolj v preglednici. Šola naj pri zapisu izhaja iz obstoječih dokumentov in načinov njihove priprave ter naj jih glede na predloge, kjer je treba, dopolni. Enako velja za načrte aktivov in učiteljev.



Primer zapisa o doseganju zastavljenih ciljev na ravni šole – letno poročanje

Področja	Triletni razvojni cilji	Prednostni cilji za šolsko leto	Analiza stanja, izzivi, rezultati	Ugotovitve*
Dosežki učencev ter dosežki otrok v razvoju in učenju				
Profesionalno delovanje in učenje učiteljev				
Varno in spodbudno učno okolje				
Druga področja				
Dosežki učencev ter dosežki otrok v razvoju in učenju				
Ukrepi za naslednje šolsko leto				

* Podatki (merila, opisniki) o doseženem, konkretne številke, primeri, rezultati, napredek (kaj smo dosegli?).

Triletno poročanje

V triletnem poročilu o kakovosti ob koncu razvojnega cikla predstavimo in povzamemo razvoj in rezultate ugotavljanja kakovosti na področju učenja in poučevanja ter na drugih področjih. Gre za sintezo letnih poročil, iz katerih je razvidno, kako je šola v določenem obdobju ugotavljala, razvijala in zagotavljala kakovost na področju učenja in poučevanja.

Pomembno: V triletnem poročilu naj bo poudarek namenjen temu, kar smo dosegli, in ukrepom, ki jih načrtujemo za naslednji razvojni cikel.

Primer zapisa triletnega poročanja o kakovosti

Področja	Analiza stanja (izzivi, potrebe ...)	Triletni razvojni cilji	Želeni rezultati	Ugotovitve*
Dosežki učencev ter dosežki otrok v razvoju in učenju				
Profesionalno delovanje in učenje učiteljev				
Varno in spodbudno učno okolje				
Druga področja				
Ukrepi, ki jih načrtujemo za naslednji razvojni cikel				

* Podatki (merila, opisniki) o doseženem, konkretne številke, primeri, rezultati, napredek (kaj smo dosegli?). Tabela oziroma zapis šola dopolni glede na izbrana področja in cilje.





Priloga 4: Samorefleksija in povratna informacija o ravnateljevem vodenju



Naslednji primer kaže, kakšen je lahko razmislek o delu ravnatelja in kako lahko pridobivamo povratne informacije. Podobno lahko razmišljanje in povratno informacijo o svojem delu pridobijo tim za kakovost (glej zvezek 6) in učitelji (glej zvezek 4).

Ravnatelj razmisli o svojem vodenju in ga razvija

Ravnatelj se seznanja s standardi in kazalniki vodenja vrtcev in šol (zvezek 5). Izbere dva standarda.

O izbranih standardih in kazalnikih razmisli in navede:

- *močne točke* svojega profesionalnega delovanja glede na izbrana standarda – katere so, zakaj tako meni oziroma ocenjuje in s čim to utemeljuje;
- *izzive, zelene spremembe, rezultate* – kaj si želi pri vodenju glede na izbrana standarda izboljšati, kaj vpeljati, opustiti itd.;
- *ukrepe* – s katerimi dejavnostmi bo v določenem obdobju (npr. v enem šolskem letu) glede na izbrana standarda razvijal svoje vodenje.

Ravnatelj pridobi povratno informacijo o svojem vodenju

Ravnatelj z izbranimi standardoma vodenja seznanja tiste, od katerih si želi o svojem vodenju pridobiti povratno informacijo (npr. vse zaposlene, vzorec zaposlenih, tim za kakovost, administrativno-tehnično osebje, starše, delodajalce ...).

Izbrano skupino deležnikov prosi, da na osnovi izbranih standardov in kazalnikov ovrednotijo njegovo vodenje, razmislijo o njem in navedejo:

- *močne točke* ravnateljevega vodenja glede na izbrana standarda – katere so, zakaj tako menijo oziroma ocenjujejo in s čim to utemeljujejo;
- *izzive, zelene spremembe, rezultate* – kaj naj ravnatelj spremeni, vpelje, opusti itd., zato da bi se vodenje glede na izbrana standarda še izboljšalo.

Ravnatelj lahko povratno informacijo pridobi pisno ali ustno. Pomembno je, da svoje videnje in videnje drugih primerja in pri načrtovanih izboljšavah upošteva tudi predloge drugih.





Priloga 5: Načrtovanje dela tima za kakovost

Tim za kakovost je strokovno telo, ki skrbi za načrtno, sistematično in trajno UZK s samoevalvacijo. Za uspešno delovanje so pomembne sestava tima, razdelitev vlog v njem in zadolžitve posameznikov.

Tim se seznani s procesom UZK s samoevalvacijo in ga ovrednoti

Člani tima se seznanijo s standardi in kazalniki UZK s samoevalvacijo (zvezek 6) in hkrati, npr. v strokovni razpravi, ovrednotijo trenutno stanje tega procesa v šoli. O tem lahko na različne načine (vprašalnik, fokusne skupine, strokovna razprava) pridobijo povratno informacijo strokovnih delavcev. Opredelijo tisto, kar že uspešno delajo, ter izpostavijo izzive, cilje in ukrepe, ki jih je treba v prihodnje še uvesti.

Kazalniki	Analiza stanja, izzivi, potrebe	Želeni rezultati
V šoli imamo razvito evalvacijsko kulturo. UZK sta vpeti v delovanje šole. V šoli krepimo zmožnosti zaposlenih za samoevalvacijo.	Razvojno načrtovanje je sistematično, sodelovalno in usmerjeno v še večjo kakovost učenja in poučevanja. Izvajamo načrtovane dejavnosti in sproti spremljamo, ali zastavljene cilje dosegamo. Vrednotimo (evalviramo) doseganje ciljev in o tem poročamo pomembnim deležnikom. V skladu z ugotovitvami samoevalvacije predlagamo ukrepe, ki so vključeni v nadaljnje načrtovanje.	
Ukrepi, ki jih načrtujemo za izboljšanje UZK		

V timu ovrednotijo kompetence članov in razdelijo naloge

Na osnovi okvirnega nabora kompetenc (glej zvezek 6) člani tima za kakovost (a) sami ocenijo svoje znanje, spretnosti in stališča ter (b) skupaj ovrednotijo kompetence tima za kakovost (glej preglednico na naslednji strani).





Primer: Razvojno načrtovanje – znanje, spretnosti in stališča*



Razumem, da mora biti samoevalvacija usmerjen, načrtovan, sodelovalen, sistematičen in razvojno naravn proces.

Sposoben sem prepoznati in razvrstiti prednostne naloge ter določati cilje, povezane z nenehnim izboljševanjem šole.

Razumem povezave med prednostnim področjem, izbranimi cilji, dejavnostmi in pričakovanimi dosežki (rezultati).

Znam uskladiti razvojne cilje šole s potrebami učencev/otrok in drugih deležnikov ter z lokalnimi, nacionalnimi in evropskimi razvojnimi smernicami vzgoje in izobraževanja.

Znam pripraviti program razvoja.

Znam načrtovati samoevalvacijo.

Znam povezati dejavnosti za doseganje ciljev z rednim delom v šoli (učnim procesom, projekti ...).

Znam določiti merila in opisnike za spremljanje in vrednotenje doseganja ciljev.

* Oцени z 1 (sploh ne) do 5 (v celoti).

Glede na ugotovljeno si člani tima lahko razdelijo naloge ter izpostavijo tiste kompetence, ki jih bodo vsak zase in skupaj sistematično in načrtno krepili z različnimi individualnimi in skupinskimi oblikami profesionalnega učenja v šoli in zunaj nje.

Tim načrtuje, spremlja in ovrednoti svoje delo

V skladu z analizo trenutnega stanja UZK s samoevalvacijo ter okvirno časovnico letnega cikla (glej prilogo 2) tim operativno načrtuje svoje delo, pri čemer npr. opredeli:

- namen in prednostne cilje delovanja tima za kakovost;
- okvirno vsebino in število srečanj zaradi priprave na sodelovanje s strokovnimi delavci, priprave gradiv, obvezne dokumentacije itd.;
- okvirne datume srečanj in strokovnih razprav s strokovnimi delavci (npr. načrtovanje ciljev, spremljanje njihovega uresničevanja, poročanje o doseganju zastavljenih ciljev);
- predvidene oblike profesionalnega učenja za razvoj kompetenc posameznih članov tima za kakovost itd.

Operativni načrt dela naj tim pripravi tako, da je njegovo delovanje mogoče sproti spremljati in ob koncu šolskega leta ovrednotiti. Povratno informacijo o svojem delovanju tim pridobi z razpravo med člani, v pogovoru z ravnateljem in od strokovnih delavcev.





Priloga 6: Refleksija, raziskovanje in izboljševanje lastne prakse učiteljev

Učitelj razmisli o svoji praksi, jo razišče in razvija

- 1 Učitelji se sami ali v dialogu s kolegi (npr. v aktivu) seznanijo s standardi in kazalniki za vsa tri področja *učenja in poučevanja* (zvezki 2, 3, 4 in priloga 1). Izpostavijo tiste, ki jih iz kakršnega koli razloga najbolj pritegnejo. Drug drugemu pojasnijo, zakaj so jih izbrali.
- 2 Izberejo tri kazalnike: enega s področja *dosežki učencev in dosežki otrok v razvoju in učenju*, enega s področja *profesionalno učenje in delovanje* ter enega s področja *varno in spodbudno učno okolje*.
- 3 Za izbrani kazalnik s področja *dosežki učencev in dosežki otrok v razvoju in učenju* odgovorijo na vprašanja, ki v zvezku podpirajo razmislek o njem. Razmislijo tako o vprašanih, ki terjajo zgolj njihov individualni razmislek (npr. Kaj razumemo pod besedno zvezo kritično mišljenje?), kot o tistih, pri katerih potrebujejo ustrezne podatke, da bi nanje lahko odgovorili (npr. Kako naši učenci izkazujejo kritično mišljenje?).
- 4 Razmislijo o tem, kako bi lahko pridobili zahtevane kvantitativne in kvalitativne podatke. Sodelujejo s kolegi v aktivu: izmenjajo si izkušnje s pridobivanjem tovrstnih podatkov; če izkušenj nima nihče, si pomagajo z literaturo.
- 5 Refleksijo ob kazalniku (predvsem ob tistih, ki jih osebno nagovarjajo in niso del dejavnosti, ki jih usmerja tim za kakovost) lahko pripravijo sami (ugotovitve lahko zapišejo npr. v listovnik) ali v dialogu s kolegi v aktivu. Lahko se dogovorijo, da bodo podatke, ki se nanašajo na učence, pridobivali skupaj, v enem razredu, ali pa vsak v svojem razredu (odvisno od kazalnika oziroma področja raziskovanja: podatke o vsebinskem znanju svojih učencev za posamezen predmet lahko zbirajo individualno, podatke o prečnih veščinah, klimi, odnosih, vrednotah itd. pa lahko zbirajo timsko).
- 6 Refleksiji in zbiranju podatkov sledi analiza podatkov ter izvajanje sklepov oziroma ukrepov. Izvajanje ukrepov, s katerimi bi vplivali na dosežke učencev, je povezano s standardi in kazalniki profesionalnega učenja in delovanja učiteljev.
- 7 Pri tej točki se lahko vrnejo k točki 3, le da korake ponovijo za standarde in kazalnike s področja *profesionalno učenje in delovanje učiteljev*.



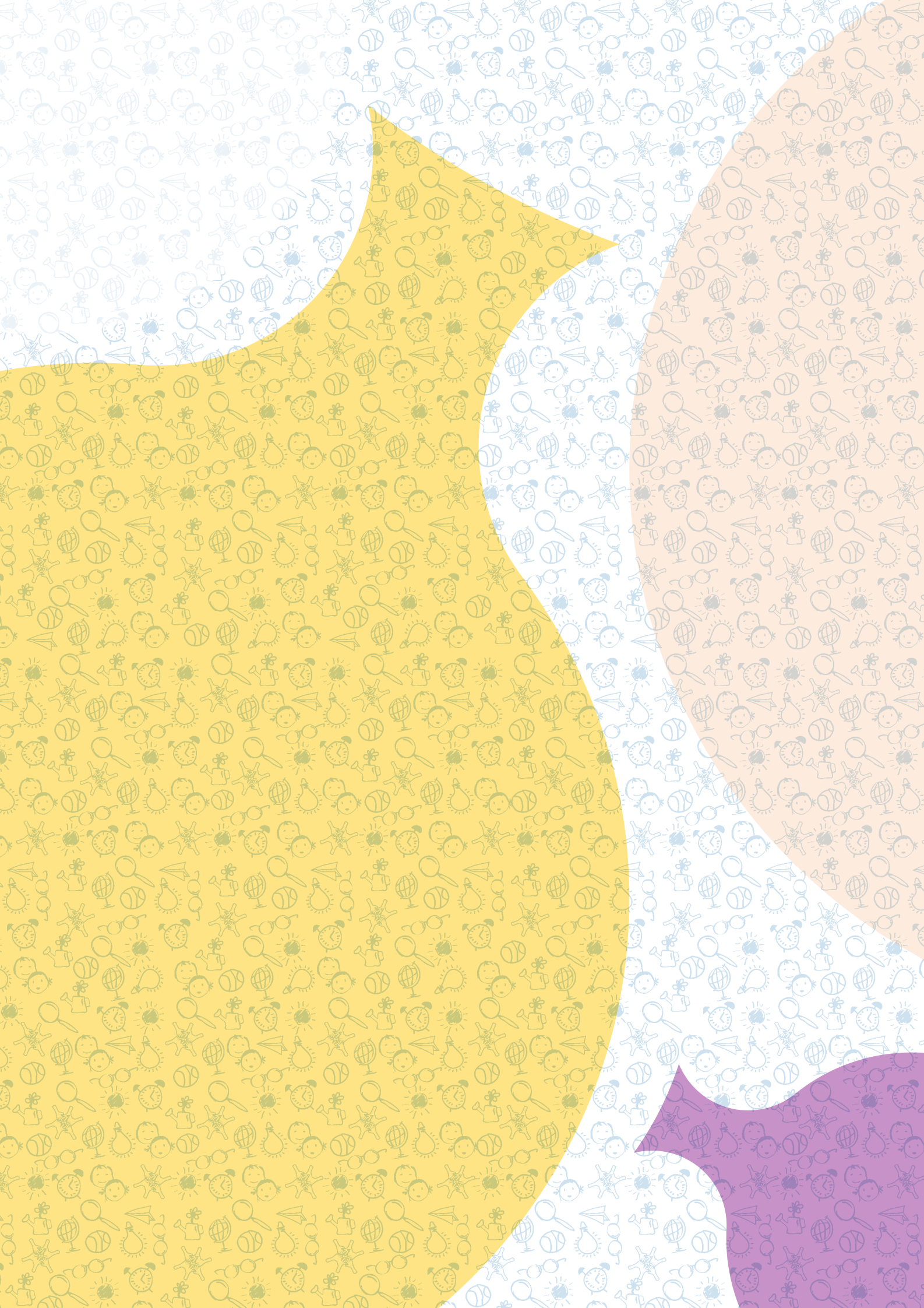


Zbirka Kakovost v vrtcih in šolah je nastala v programu Vzpostavitve, dopolnitev in pilotni preizkus modela ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti na področju vzgoje in izobraževanja (2016–2019), ki je potekal v konzorcijskem partnerstvu Šole za ravnatelje, Zavoda Republike Slovenije za šolstvo, Centra za poklicno izobraževanje in Državnega izpitnega centra.

Pri pripravi vsebin in preizkušanju usmeritev v praksi so sodelovali ravnatelji in strokovni delavci (vodje kakovosti) dvaintridesetih vrtcev in šol:

- Vzgojno-izobraževalni zavod Antonije Kucler Vrhnika
- Osnovna šola Vransko-Tabor, OE Vrtec
- Vrtec Murska Sobota
- Vrtec Rogaška Slatina
- Zavod sv. Stanislava, Osnovna šola Alojzija Šuštarja
- Osnovna šola Brežice
- Osnovna šola Jela Janežiča Škofja Loka
- Osnovna šola Kapela
- Osnovna šola Kuzma
- Osnovna šola Savsko naselje
- Osnovna šola Gustava Šiliha Velenje
- Osnovna šola Antona Ivana Janše Radovljica
- Osnovna šola Danila Lokarja Ajdovščina
- Osnovna šola Fokovci
- Osnovna šola Ivana Babiča – Jagra Marezige
- Osnovna šola Louisa Adamiča Grosuplje
- Osnovna šola Rače
- Osnovna šola Vide Pregarc
- Gimnazija Franca Miklošiča Ljutomer
- Elektrotehniško-računalniška strokovna šola in gimnazija Ljubljana (gimnazija)
- Grm Novo mesto – Center biotehnike in turizma; Kmetijska šola Grm in biotehniška gimnazija
- Gimnazija Novo mesto
- Srednja šola Venca Pilon Ajdovščina, Program gimnazija
- Šolski center Rogaška Slatina, Program gimnazija
- Šolski center Velenje – Šola za strojništvo, geotehniko in okolje
- Šolski center Celje, Srednja šola za strojništvo, mehatroniko in medije
- Ekonomska šola Ljubljana
- Biotehniški izobraževalni center Ljubljana
- Šolski center Rogaška Slatina, Program tehnik optik
- Srednja trgovska šola Ljubljana
- Srednja šola Venca Pilon Ajdovščina, Program predšolska vzgoja
- Šolski center Slovenske Konjice-Zreče, Srednja poklicna in strokovna šola







REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD



Šola za ravnateljice



Državni izpitni center



Zavod
Republike
Slovenije
za šolstvo

